

**PAULO RICARDO BECKER JACINTHO**

**CONSULTORIA EMPRESARIAL: PROCEDIMENTOS PARA APLICAÇÃO EM  
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito para a obtenção do título de Mestre em Engenharia da Produção.

Orientador: Prof. Dr. Álvaro Guillermo Rojas  
Lezana

**Florianópolis  
2004**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DA PRODUÇÃO**

**PAULO RICARDO BECKER JACINTHO**

**Consultoria Empresarial: procedimentos para aplicação em micro e  
pequenas empresas**

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de “Mestre em Engenharia da Produção”, e aprovada em sua forma final pelo Curso de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção

Prof. Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.  
Orientador

Prof. Emílio Araújo Menezes, Dr.  
Membro

Prof. Jovane Medina Azevedo, Dr.  
Membro

**FLORIANÓPOLIS / SANTA CATARINA / NOVEMBRO / 2004**

## **DEDICATÓRIA**

A minha esposa e companheira, Stella, que me mostrou do  
que o amor é capaz,

A meus filhos, Alexandre, Rodrigo e Júlia, que me fizeram  
descobrir que o amor é capaz de muito mais,

Dedico este trabalho

Meu amor por vocês é “maior que o céu”

## AGRADECIMENTOS

Obrigado meu Pai, pelo exemplo de caráter e determinação.

Obrigado minha mãe (*in memorian*) pela vida e por mostrar a necessidade da verdade.

Obrigado minha esposa e filhos, pela compreensão das horas “ausentes”.

Obrigado Eliana (Prof Bahia) pelo apoio e fazer-me acreditar que era possível.

Obrigado Prof Lezana, pela orientação que tornou possível a realização deste sonho.

Obrigado a todos os Grandes Empresários das Micro e Pequenas Empresas por formar o alicerce que torna este país sustentável econômica e socialmente.

Obrigado, enfim, a tudo e todos que vibram na busca de um amanhã melhor, com a elevação da nossa condição econômica, social, moral e espiritual.

“A consultoria em sua melhor forma é um ato de amor: o desejo de ser genuinamente útil a outros. Usar o que sabemos, ou sentimos, ou sofremos no caminho para diminuir a carga dos outros.”

(PETER BLOCK)

## RESUMO

JACINTHO, Paulo Ricardo Becker. **Consultoria empresarial: procedimentos para aplicação em micro e pequenas empresas**. 2004. 137 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis

A consultoria empresarial, entendida como em serviço independente, de aconselhamento e prestado por profissional com conhecimentos e habilidades relevantes, constitui-se em um instrumento de apoio a administração de empresas. Observa-se, no entanto, que as micro e pequenas empresas utilizam-se pouco deste serviço, existindo inclusive pouca bibliografia acerca da consultoria com foco nas empresas deste porte, apesar da importância das empresas deste segmento na economia brasileira, que respondem por 99% do total de empresas constituídas e absorvendo aproximadamente 56% da mão-de-obra nacional, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. No presente trabalho o pesquisador desenvolveu procedimentos para a aplicação da consultoria nas micro e pequena empresa, considerando suas características particulares, a partir de levantamentos em bibliografia sobre o tema e de pesquisa de campo realizada junto a empresários e profissionais que atuam neste segmento.

**Palavra-chave:** consultoria, micro e pequena empresas, administração

## **ABSTRACT**

JACINTHO, Paulo Ricardo Becker. **Management consulting: procedures for the application in micro and small companies.** 2004. 137 f. Dissertation (Master in Production Engineering) – Post Graduation Program in Production Engineering, UFSC, Florianópolis.

The management consulting, understood as an independent service, of giving advice and rendered by professionals with knowledge and relevant abilities, it is constituted in a support instrument to the administration of companies. It is observed, however, that the micro and small companies make little use of this service, existing little bibliography concerning the consultancy focused on the companies of these size, in spite of the importance of the companies of this segment in the Brazilian economy, that answer for 99% of the total of constituted companies and absorbing approximately 56% of the national labor, second data of the Brazilian Institute of Geography and Statistics. In the present work, the researcher developed procedures for the application of the consulting in micro and small companies, considering its private characteristics, from surveys in bibliography on the theme and from researching managers and professionals that act in this segment.

**Key words:** Consulting, micro and small companies, administration

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

**Gráfico 1:** Sobrevivência e mortalidade das empresas paulistas de 1 a 5 anos

**Gráfico 2:** Ramo de atividade

**Gráfico 3:** Mudança de ramo de atividade/empresa

**Gráfico 4:** Mudança de Ramo de Atividade / Dono da Empresa

**Gráfico 5:** Absorção de mão-de-obra pela MPE

**Gráfico 6:** Pessoas que dependem da empresa

**Gráfico 7:** Faturamento anual

**Gráfico 8:** Tempo de atividade da empresa

**Gráfico 9:** Sobrevivência no mercado do idealizador do negócio

**Gráfico 10:** Tempo de experiência do proprietário na atividade

**Gráfico 11:** Tipo de serviços bancários utilizados pelas empresas

**Gráfico 12:** Informações sobre lucratividade, giro de estoques, etc

**Gráfico 13:** Fonte de informações do empresário para tomada de decisão

**Gráfico 14:** Serviço prestado mensalmente pelo contador

**Gráfico 15:** Critérios utilizados na formatação dos preços

**Gráfico 16:** Estratégia utilizada pelas empresas.

**Gráfico 17:** Conhecimento sobre os serviços que uma consultoria pode oferecer

**Gráfico 18:** Empresários que já utilizam ou utilizaram o serviço de consultoria.

**Gráfico 19:** Nível de informação do empresário em relação aos serviços prestados pelo SEBRAE

**Gráfico 20:** Utilização dos serviços do SEBRAE

**Gráfico 21:** Necessidade de consultoria

**Gráfico 22:** Empresários dispostos a investir no serviço

**Gráfico 23:** Áreas críticas para a administração das MPE, na percepção do empresário

**Gráfico 24:** Problemas que atrapalham o crescimento dos negócios



## **LISTA DE TABELAS**

**Tabela 1:** Participação % das MPE no total das empresas constituídas

**Tabela 2:** Participação % das MPE na absorção de mão-de-obra

**Tabela 3:** Situação em 1998 das empresas abertas na Junta Comercial

**Tabela 4:** Principais dificuldades encontradas pelas empresas

**Tabela 5:** Tipo de auxílio

**Tabela 6:** Principais dificuldades enfrentadas

**Tabela 7:** Fatores mais importantes para o sucesso de uma empresa

**Tabela 8:** Fatores mais importantes para o sucesso de uma empresa

**Tabela 9:** Ramo de Atividade

**Tabela 10:** Mudança de Ramo de Atividade/Empresa

**Tabela 11:** Mudança de Ramo de Atividade/Dono da empresa

**Tabela 12:** Faturamento Anual

**Tabela 13:** Tempo de atividade da empresa

**Tabela 14:** Sobrevivência no mercado do idealizador do negócio

**Tabela 15:** Tipo de Serviços Bancários Utilizados pelas Empresas

**Tabela 16:** Informações sobre Lucratividade

**Tabela 17:** Fonte de Informações utilizadas para tomadas de decisões

**Tabela 18:** Serviço prestado Mensalmente pelo Contador

**Tabela 19:** Critérios utilizados na Formatação dos Preços

**Tabela 20:** Conhecimento sobre os serviços de consultoria

**Tabela 21:** Utilização dos Serviços de Consultoria

**Tabela 22:** Nível de Informação do Empresário sobre os Serviços Prestados pelo SEBRAE

**Tabela 23:** Utilização dos Serviços do SEBRAE

**Tabela 24:** Necessidade de Consultoria

**Tabela 25:** Empresários Dispostos a Investir no Serviço

## LISTA DE SIGLAS

CNI – Confederação Nacional da Indústria

CO – Consultor de Organização

DNRC – Departamento Nacional de Registro Comercial

EPP – Empresa de pequeno porte

EUA – Estados Unidos da América

EXP – Exportações

FAT – Fundo de Amparo ao Trabalhador

GEM – Global Entrepreneurship Monitor

IBCO – Instituto Brasileiro dos Consultores de Organização

IBEGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ME – Micro empresa

M-O –Mão-de-obra

MPE – Micro e Pequena Empresa

PEST – método utilizado em planejamento estratégico, com foco na avaliação de fatores  
Políticos, Econômicos, **Sócio**-culturais e Tecnológicos

PIB – Produto Interno Bruto

PIS – Programa de Integração Social

RAIS - Relação Anual de Informações Sociais

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas

SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SWOT – método utilizado em planejamento estratégico, com foco na avaliação de pontos  
fortes (*Strengths*), pontos fracos (*Weaknesses*), oportunidades (*Opportunities*)  
e ameaças (*Threats*)

TE – Total de empresas.

## **SUMÁRIO**

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>14</b>
<b>1.1 PROBLEMA DE PESQUISA</b>	<b>16</b>
<b>1.2 OBJETIVOS</b>	<b>18</b>
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b>	<b>18</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b>	<b>18</b>
<b>1.3 JUSTIFICATIVA</b>	<b>19</b>
<b>1.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE A METODOLOGIA</b>	<b>21</b>
<b>1.5 DELIMITAÇÕES DAS PESQUISAS</b>	<b>23</b>
<b>1.6 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO</b>	<b>24</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>25</b>
<b>2.1 INTRODUÇÃO E HISTÓRICO DA CONSULTORIA</b>	<b>25</b>
<b>2.2 A CONSULTORIA</b>	<b>26</b>
<b>2.2.1 Conceitos de Consultoria</b>	<b>27</b>
<b>2.2.2 Características da Consultoria</b>	<b>30</b>
<b>2.2.3 Necessidade da Consultoria</b>	<b>32</b>

<b>2.2.4 Tipos de Consultoria</b>	<b>35</b>
<b>2.2.5 Objetivos da Consultoria</b>	<b>40</b>
<b>2.2.6 Etapas da Consultoria</b>	<b>42</b>
<b>2.2.7 Perspectivas da Consultoria</b>	<b>44</b>
<b>2.3 O CONSULTOR</b>	<b>46</b>
<b>2.3.1 Características e Habilidades do Consultor</b>	<b>47</b>
<b>2.3.2 Papéis do Consultor</b>	<b>52</b>
<b>2.3.3 Posturas do Consultor</b>	<b>56</b>
<b>2.4 A MICRO E PEQUENA EMPRESA – MPE</b>	<b>57</b>
<b>2.4.1 Conceitos de Micro e Pequena Empresa</b>	<b>57</b>
<b>2.4.2 Características da MPE</b>	<b>60</b>
<b>2.4.3 A Importância da MPE</b>	<b>64</b>
<b>2.5 CONSULTORIA PARA MPE</b>	<b>66</b>
<b>2.5.1 Características da Consultoria na ME/EPP</b>	<b>67</b>
<b>2.5.2 A necessidade da Consultoria na ME/EPP</b>	<b>68</b>
<b>2.6 ÉTICA NA CONSULTORIA</b>	<b>70</b>
<b>3 PESQUISA DE CAMPO</b>	<b>74</b>
<b>3.1 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS NAS PESQUISAS</b>	<b>76</b>

<b>3.1.1 Pesquisa em Fontes Secundárias</b>	<b>76</b>
<b>3.1.2 Pesquisa efetuada por entidades de apoio à MPE</b>	<b>78</b>
<b>3.1.3 Pesquisa com Empresários da MPE</b>	<b>83</b>
<b>3.1.4 Pesquisa com Profissionais Ligados ao Segmento MPE</b>	<b>112</b>
<b>3.2 Correlação entre as Pesquisas</b>	<b>115</b>
<b>4 PROCEDIMENTOS PARA A APLICAÇÃO DA CONSULTORIA NA MICRO E PEQUENA EMPRESA</b>	<b>122</b>
<b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b>	<b>132</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	

## 1 INTRODUÇÃO

Em um cenário de elevada competitividade e aumento do grau de exigência do cliente, quanto à qualidade, preço e atendimento, o empresário vê-se obrigado a estar em constante aprimoramento para manter sua posição no mercado e se possível aumentá-la, com o conseqüente reflexo no faturamento e na lucratividade.

A concorrência, que até pouco tempo era limitada aos atores locais, passa a ser global, com as grandes redes utilizando-se de parcerias para atender com rapidez e eficiência as demandas locais.

Neste contexto, espremido por exigências cada vez maiores, concorrentes cada vez mais numerosos e poderosos, elevada carga tributária, pouca qualificação da mão-de-obra e via de regra pouco conhecimento e habilidade para o trato das questões administrativas, o empresário da Micro e Pequena Empresa (MPE) luta com dificuldade para manter viva a empresa, que normalmente fundou ou recebeu como herança dos pais.

Falando sobre o planejamento na MPE, Bernardi (2003) chama atenção para o paradoxo que vive as empresas deste segmento, pois trabalham com escassez de recursos, concentração em rotinas e preocupação na sobrevivência no curto prazo, tendo pouca margem para erros, sendo portanto necessário um bom planejamento, o empresário não encontra tempo para esta importante atividade.

Segundo Mesquita (2002) os pequenos empreendedores estabelecem seus negócios pelas facilidades de entrada, ou devido a modismos, não efetuando um plano de negócio para avaliar a viabilidade do empreendimento.

Ao reforçar a falta de planejamento nas MPEs, César (2002) acrescenta outro problema na condução dos negócios deste segmento: a confusão existente entre os negócios da empresa e as contas pessoais e familiares do empresário.

A grande absorção de tempo do proprietário/administrador requerida por tarefas como produção, administração vendas e finanças, segundo Gourtsoyannis (2002), faz com que praticamente nenhum tempo fique disponível para atividades estratégicas.

O empreendedor de outrora, arrojado, determinado e com enorme capacidade de trabalho precisa urgentemente passar por uma reciclagem para não ser engolido por um processo de mudança do qual muitas vezes sequer toma consciência, a não ser de forma

fragmentada ao analisar seus efeitos práticos: queda nas vendas; infidelidade dos clientes; aumento na concorrência; etc.

Ao arrojo, determinação e capacidade de trabalho do empreendedor devem ser adicionados conhecimentos e habilidades imprescindíveis para sua manutenção no mercado.

Farah (1999) ressalta que houve tempo em que para ter sucesso nos negócios bastava força para trabalhar muitas horas e aptidão para vender e administrar produtos e matérias-primas, sendo que atualmente o senso comum, pelo qual os empreendedores são famosos, deve ser combinado com novas tecnologias para obter-se sucesso.

Todo empresário depara-se com requisitos essenciais para seu sucesso, podendo ser citados, entre outros: a visão sistêmica, a criatividade, a capacidade de correr riscos calculados, o domínio de todo o seu processo de produção, distribuição e venda, o conhecimento do mercado e de seu cliente, a absorção de técnicas de gestão e principalmente a sua disposição em encarar o novo, não apenas como uma ameaça que veio prejudicar seus negócios, mas sim como uma oportunidade de avanço para todo aquele que entender o processo e antes de opor-se a ele, atuar pró-ativamente, buscando ocupar os espaços que surgem nos momentos de mudança, até uma nova adequação dos agentes sociais.

Para manter a atividade e agregar novos conhecimentos necessários, pode o empresário optar por vários caminhos, sendo que cada um tem seu tempo de maturação, suas vantagens e desvantagens. No entanto, indiferente do caminho a ser seguido, suas opções são: encontrar a solução para os novos desafios internamente, ou buscar apoio externo, para que agregando à cultura organizacional os conhecimentos de um consultor externo, melhore as condições de competitividade da empresa.

A consultoria, segundo Lins (1999; p:29): “é vista como um dos meios que os empresários podem utilizar para obterem a melhoria dos processos, a diminuição dos custos e as alternativas de otimização dos recursos materiais e humanos”.

Azevedo (2001; p:7) destaca a capacidade do segmento de MPE desenvolver-se, sendo necessário que o empresário conheça o mercado em que atua e planeje estrategicamente a administração de seus negócios. Para facilitar a tarefa, o autor aponta como facilitador, o “inestimável recurso de uma experiente Consultoria”.

Deve-se tomar alguns cuidados na hora de contratar uma consultoria externa, principalmente para MPE. Deve-se verificar a qualificação dos profissionais, principalmente através dos serviços já realizados em outras clientes, e, a adequação do conteúdo e

metodologia ao porte da empresa, para que este investimento não venha a transformar-se em mais uma despesa e reforçar as resistências às necessárias transformações.

As principais qualidades que tornam o consultor um bom profissional, segundo Azevedo (2001) estão relacionadas com a habilidade de negociador, a capacidade de ouvir mais do que falar, capacidade de identificar onde alojam-se os problemas da empresa, conduta ética, percepção para identificar problemas, verificar causas e propor alternativas de solução.

## **1.1 PROBLEMA DE PESQUISA**

Estudos sobre as causas da mortalidade de MPE, promovidos pelo Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE/SP), que serão detalhados no decorrer do presente trabalho, apontam como principais causas da mortalidade das empresas a deficiência de planejamento prévio e a deficiência na gestão empresarial.

Uma abordagem sobre os fatores de sucesso das MPE apresentada em pesquisa realizada pelo SEBRAE/SC (1999), indica o bom conhecimento do mercado onde atua e ter um bom administrador, como as duas principais causas de êxito na condução dos negócios na MPE. Embora a pesquisa não defina um “bom administrador”, para o presente trabalho será considerado como tal, aquele que atinja os objetivos traçados pela organização, utilizando com eficácia os recursos disponíveis.

Os dados obtidos nas pesquisas acima indicam que independentemente da forma como se manifestam os problemas que levam à mortalidade, ou às dificuldades em progredir ou mesmo manter-se, das pequenas empresas, eles tem, via de regra a mesma origem: a falta de preparo do empresário para administrar seus negócios em um ambiente complexo e cheio de incertezas.

O conhecimento técnico da área em que pretende atuar, na visão de Mesquita (2002), não se faz acompanhar de experiência em exercer papel administrativo. Este empresário tende a não delegar tarefas e utilizar um estilo de gestão centralizado.

A consultoria empresarial está distante dos empresários das MPE, pois existe uma resistência à intervenção externa, e, conforme artigo de Souza e Coelho (2000), as dificuldades enfrentadas por empresários na condução de MPE resultam da combinação de diversos fatores:



[...] fragilidades estruturais; insuficiente grau de informação e disposição para a atualização em novas técnicas e tecnologias; insuficientes competências na negociação, especialmente com grandes empresas, evidenciando a condição de subordinação nos inter-relacionamentos. (SOUZA;COELHO, 2000, p.25).

Segundo Hall (2001), a maioria dos livros de negócios fala das grandes empresas, ignorando o fato de que 90% das pessoas trabalham em pequenas empresas. Como resultado, as reais forças propulsoras da competência empreendedora, fenômeno frequentemente associado às pequenas e médias empresas, continuam encobertas por mistérios e mitos.

Assim, a maioria da bibliografia produzida sobre o tema consultoria empresarial tem por objetivo atender as demandas das grandes empresas. Sua concepção, linguagem, técnicas e recomendações, moldam-se às necessidades de empresas departamentalizadas, com uma complexa estrutura organizacional e uma sofisticada rede de relacionamentos que na maioria das vezes ocupa o centro das atenções, buscando explorar ao máximo o potencial individual para a consecução dos objetivos organizacionais.

As MPEs contam com o apoio de organismos governamentais ou entidades como Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), etc., que oferecem serviços de orientação técnica e administrativa para este segmento. No caso específico do SEBRAE, sua atuação na preparação do candidato a empresário ajuda a dar uma visão introdutória àqueles que pretendem começar um negócio. Ao oferecer treinamento e consultoria coletiva a empresários estabelecidos, esbarra no dificultador, citado por Souza e Coelho (2000): o empresário da MPE está demasiadamente envolvido com a sua rotina que tem grande resistência a atualizar-se.

Esta resistência é corroborada por Lima (2001), segundo o qual: “o proprietário de pequenas empresas, por definição, tende a ter pouca disponibilidade para frequentar cursos ou programas formais de apoio gerencial”.

Como forma de colaboração no estudo desta questão, o presente trabalho pretende promover uma pesquisa exploratória para levantar as principais questões relacionadas com o cotidiano do empresário da MPE, coletando informações que subsidiem o desenvolvimento de procedimentos para a consultoria voltado às MPEs, focada nas necessidades deste segmento, sem perda de conformidade legal, comercial e ética.

Define-se, assim, como problema de pesquisa: como orientar os consultores que atuam nas MPEs, para atender as necessidades específicas deste segmento.

## **1.2 OBJETIVOS**

Para orientar a atuação dos consultores, serão elaborados procedimentos a adotar no atendimento às demandas deste segmento, sendo que estes procedimentos tomarão como base o levantamento bibliográfico e uma pesquisa exploratória efetuada na Grande Florianópolis, com empresários e profissionais que atuam com a MPE: consultores, gerentes de bancos e contadores.

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Desenvolver procedimentos para consultoria nas micro e pequenas empresas, considerando características específicas das empresas deste porte.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Identificar as necessidades junto aos empresários da MPE na região da grande Florianópolis, nas questões referentes à administração de seus negócios;
- Verificar se os empresários pesquisados utilizam os serviços de consultoria;
- Verificar se os empresários pesquisados utilizam os serviços das entidades de apoio (SEBRAE, Associações de classe, etc) à MPE;
- Identificar causas de insucesso empresarial, através de entrevistas com consultores empresariais, gerentes de bancos e contadores;
- Correlacionar os resultados obtidos nas pesquisas exploratórias, para obter uma visão sobre os temas que mais comprometem o sucesso das MPE;

### 1.3 JUSTIFICATIVA

As MPE desempenham relevante papel na economia nacional, como será mostrado a seguir, sendo que as estatísticas disponíveis mostram um elevado índice de mortalidade destas empresas nos primeiros anos de existência. Apresenta-se a seguir, alguns estudos que demonstram esta situação.

Dados do SEBRAE nacional apontam para a seguinte participação das MPEs na economia brasileira:

- Em 2001, as MPE representavam 99,2% do total das empresas constituídas, conforme tabela abaixo:

**Tabela 1 : participação % das MPE no total das empresas constituídas**

	Micro	Pequena	Total
Indústria	90,8	7,5	98,3
Comércio	95,5	4,2	99,7
Serviços	92,8	6,0	98,8
Total	93,9	5,3	99,2

Fonte: [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)

- Em 2001, as MPE empregavam 56,1% da mão-de-obra total, conforme tabela abaixo:

**Tabela 2: Participação % das MPE na absorção de mão-de-obra**

	Micro	Pequena	Total
Indústria	24,1	22,9	47,0
Comércio	58,6	22,2	80,8
Serviços	27,7	17,9	45,6
Total	35,5	20,6	56,1

Fonte: [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)

O site do SEBRAE Nacional, apresenta outras informações de pesquisa focadas na participação das MPE na economia nacional, dentre as quais destaca-se a participação das MPE no total de empresas brasileiras exportadoras. Em 2000, 16.016 empresas exportaram, das quais 63,7% eram micro e pequenas empresas, tendo participado com 12,4% no valor total exportado. (Exportações de micro, pequenas e médias empresas no período de 1990 – 2000).

Os dados acima apresentam o vital papel das MPE na geração de riqueza e emprego no País. É importante verificar a evolução da participação do segmento na absorção de mão-de-obra de 39% em 1994 para 56,1% em 2001.

Aliada a esta evolução, o pesquisador entende que outro fator deve ser levantado, qual seja, a importância das MPE como sustentadoras da coesão social, pois em momentos de crise, a reação imediata das empresas de médio e grande porte é efetuar cortes de pessoal para adaptar-se à nova realidade, enquanto que nas MPE a demissão de empregados é postergada e utilizada apenas como último recurso. Este comportamento explica-se, em parte, pela proximidade entre o empresário e os empregados, o que favorece um clima de comprometimento e uma relação acima da formalidade encontrada nas grandes empresas.

Para reforçar a necessidade da consultoria nas MPE, além de sua participação nos números da macroeconomia, outro aspecto relevante a considerar é a elevada taxa de mortalidade das empresas. Existem inúmeras estatísticas sobre o assunto, sendo que para o presente trabalho, serão apresentados os resultados da pesquisa realizada pelo SEBRAE-SC (2004) sobre mortalidade de empresas e seus fatores condicionantes.

A pesquisa acima citada utilizou como amostra, as empresas abertas nos anos de 1995, 1996 e 1997 no município de Florianópolis e sua situação em 1998, mostrando que de 1.104 empresas abertas nestes anos, 534 estavam fechadas em 1998, perfazendo um total de 48,37% de taxa de mortalidade. A tabela a seguir apresenta os principais resultados desta pesquisa.

**Tabela 3 Situação em 1998 das Empresas Abertas na Junta Comercial**

Situação encontrada	Ano de abertura na Junta Comercial					
	1997		1996		1995	
	Casos	Perc.	Casos	Perc.	Casos	Perc.
Empresas em atividade	218	61,23%	188	50,94%	164	43,27%
Empresas fechadas	138	38,77%	181	49,06%	215	56,73%
Total	356	100,00%	369	100,00%	379	100,00%

Elaboração própria

Fonte: [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)

Conforme demonstrado pelos números acima, torna-se urgente um estudo das necessidades de apoio externo na administração de pequenos negócios. Este estudo deve buscar junto aos empresários das MPE os principais dificultadores encontrados na condução dos seus negócios, e a partir destes dados buscar desenvolver procedimentos para uma

consultoria que seja direta, rápida, prática, economicamente viável e principalmente, que fale a língua do empresário.

#### **1.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE A METODOLOGIA**

O presente trabalho pretende promover uma pesquisa exploratória, que será utilizada para confirmação de uma hipótese relacionada com a necessidade de orientação externa, na forma de consultoria empresarial para os empresários das MPE.

Com base nas afirmativas apresentadas pelos estudos promovidos pelo SEBRAE/SC (1999) e SEBRAE/SP (2003), é possível afirmar que o empresário do segmento de MPE detém elevado conhecimento operacional sobre os produtos e serviços com os quais trabalha, mas, não detém conhecimento administrativo suficiente para promover a manutenção e o crescimento de suas empresas.

A escolha da pesquisa exploratória para fundamentar um entendimento empírico do pesquisador, deve-se a sua natureza introdutória e sua finalidade de prover o mesmo de mais conhecimento sobre o tema abordado.

Como observa Dencker e Da Via (2001, p.59), “o estudo exploratório aumenta a familiaridade do pesquisador com o fenômeno ou o ambiente que pretende investigar, servindo de base para esclarecer ou modificar conceitos.”

Ainda segundo estes autores, na pesquisa exploratória há maior liberdade na exploração do tema, sendo que os métodos utilizados são a pesquisa bibliográfica e documental ou o uso do questionário, entrevista e observação.

Para o presente trabalho, adotar-se-á os seguintes procedimentos: levantamento bibliográfico e pesquisa exploratória.

O levantamento bibliográfico será efetuado valendo-se de fontes secundárias, sobre os temas: micro e pequenas empresas, a atividade de consultoria e o consultor.

Pesquisas e estatísticas de órgãos oficiais, como o IBGE, além de entidades de apoio à MPE como o Sebrae, também servirão de subsídio para a elaboração da proposta de procedimentos objeto deste trabalho.

Os questionários serão desenvolvidos pelo pesquisador e aplicados a dois públicos distintos:

- a) Proprietários de MPE: foi elaborado um questionário contendo questões gerais para identificar características sócio-econômicas das empresas selecionadas, questões gerais sobre o conhecimento do processo de consultoria, e, questões específicas para verificar a receptividade do produto consultoria empresarial;
- b) Consultores, Gerentes de Banco e Contadores: para este público será feita uma consulta exclusivamente sobre as principais causas do insucesso empresarial.

Conforme preconizam Denker e Da Via (2001) nos métodos de coletas de dados em uma pesquisa exploratória não há necessidade de amostragem, sendo que se utilizam de modo bastante freqüente dos procedimentos da observação participante e a análise de conteúdo.

No entanto, considerando que para atingir os objetivos propostos no presente trabalho, faz-se necessário buscar, junto ao segmento escolhido, informações que permitam identificar características comuns, bem como suas principais dificuldades na condução dos seus negócios, de forma a possibilitar o desenvolvimento de uma ferramenta de auxílio no gerenciamento eficaz das empresas visando à manutenção e o desenvolvimento de seus negócios, utilizaremos como referencial o Manual da Confederação Nacional da Indústria (CNI) sobre Pesquisa de Mercado, clarificando que servirá como referencial para a presente pesquisa, sem, no entanto, adotá-lo rigorosamente dentro dos critérios metodológicos de uma pesquisa de mercado. Vale neste ponto a flexibilidade de uma pesquisa exploratória, que é a proposta do presente trabalho.

As etapas de trabalho propostas, são:

- Efetuar uma pesquisa exploratória sobre questões que envolvem administração de MPE, bem como sobre o processo de consultoria, em fontes secundárias: bibliografias, estatísticas oficiais, pesquisas de instituições de apoio a MPE;
- Elaborar e aplicar um questionário de coleta de dados sobre a necessidade de consultoria empresarial, através de entrevistas individuais com empresários de MPE;
- Elaborar e aplicar uma pesquisa, através de entrevistas pessoais sobre as causas do insucesso empresarial, a ser efetuada junto a consultores empresariais, gerentes de bancos e contadores;

- Tabular e avaliar os dados obtidos;
- Desenvolver procedimentos para a aplicação da consultoria nas MPE..

## 1.5 DELIMITAÇÕES DAS PESQUISAS

A presente pesquisa será focada na MPE, não sendo analisado o panorama da consultoria nas empresas de médio e grande porte. Toda a referência a estas empresas terá por fim único embasar o estudo das MPE.

Da mesma forma, as empresas que serão entrevistadas restringem-se à abrangência da Grande Florianópolis, mais precisamente nos municípios de Florianópolis, Biguaçu e São José, não sendo entrevistadas empresas sediadas fora destes municípios.

Por limitações de tempo, será apresentada uma visão geral dos procedimentos a serem aplicados, não sendo os mesmos objeto de aprofundamento teórico.

O modelo de consultoria proposto é o médico-paciente, que possibilita uma intervenção rápida, com conseqüente redução dos custos, tornando-a acessível à MPE.

Não haverá diferenciação entre micro e pequena empresa no presente trabalho. Os procedimentos precisarão ser adequados à realidade de cada empresa onde forem empregados.

Será dividida em: pesquisas em fontes secundárias, entrevistas com empresários das MPE e entrevista com consultores, gerentes de bancos e contadores.

- Fontes secundárias: levantamento bibliográfico; pesquisas em sites relacionados a MPE; pesquisas em estatísticas oficiais: Instituto Brasileiro Geográfico (IBGE), Juntas Comerciais, e outros;
- Entrevistas com Empresários das MPE: a pesquisa será realizada junto aos proprietários de micro e pequenas empresas.
  - O critério para classificação das empresas será o adotado pelo SEBRAE, qual seja, a quantidade de empregados: ME até 9 empregados e EPP de 10 a 49 empregados;
  - A pesquisa será realizada junto a empresas da Grande Florianópolis.
- Entrevistas com Consultores, Gerentes de bancos e Contadores: a pesquisa será realizada junto a profissionais destas funções, que atuem focados no segmento de MPE.

## **1.6 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO**

Para uma melhor exploração do tema e a otimização da apresentação dos resultados, esta dissertação foi estruturada em cinco capítulos, com os seguintes conteúdos:

- Capítulo 1 – apresentação do Tema e Problema de Pesquisa; objetivos gerais e específicos do trabalho; justificativa; considerações sobre a metodologia utilizada e delimitação da pesquisa;
- Capítulo 2 – abordagem da literatura existente sobre Consultoria, recorrendo também a publicações específicas voltadas a Micro e Pequenas Empresas;
- Capítulo 3 – apresentação das pesquisas, com análise quantitativa e qualitativa dos dados coletados nas entrevistas. Demonstrações gráficas são utilizadas para enriquecer o trabalho e melhor visualizar os resultados obtidos;
- Capítulos 4 – desenvolvimento dos procedimentos para consultoria empresarial utilizando-se dos dados coletados e analisados no decorrer do trabalho;
- Capítulo 5 – conclusões e recomendações quanto à aplicabilidade e continuidade do estudo;



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será efetuado um levantamento bibliográfico, em fontes secundárias, sobre a Consultoria Empresarial e a Micro e Pequena Empresa.

Será objeto de estudo também a consultoria focada neste segmento, considerando suas características próprias.

### 2.1 INTRODUÇÃO E HISTÓRICO DA CONSULTORIA

A consultoria no sentido mais amplo pode ser considerada uma das mais antigas do mundo, se considerarmos a origem da palavra, que vem do latim – *consultare* – que significa: dar ou receber conselhos, aconselhar e também ser aconselhado. (PEREIRA, 1999)

Nesta linha, afirma a autora que já na antiguidade, baseados na “observação sistemática e inteligente dos fenômenos naturais” desenvolviam os primitivos consultores a base de seu saber, citando como exemplo os Magos Chineses (1999, p. 40). Cita ainda o Oráculo de Delfos como possivelmente o primeiro consultor, digno deste nome e faz uma citação de diversas outras personagens históricas que adotaram esta postura.

Quintella (1994), aponta registro da história da consultoria como sendo o primeiro consultor executivo Arão, irmão de Moises, registrando que para alguns, antes dele, Noé recebeu consultoria de Jetro para a construção da arca.

Divagações históricas à parte, a consultoria, embora praticada desde sempre, se a considerarmos como um processo de ajudar as pessoas a resolver problemas que as impedem de atingir seus objetivos, apenas no início deste século, com o desenvolvimento da administração científica, pode ser sistematizada.

Esta afirmativa é corroborada por Pereira (1999, p. 39):

Nos moldes como é usada hoje em dia, a figura do consultor empresarial começou a tomar corpo no início do século, quando a abordagem científica da teoria administrativa propiciou aos acadêmicos e executivos bem-sucedidos, formas sistematizadas de orientar o processo decisório, resolver problemas ou introduzir inovações nas empresas.

Salienta a autora que com a fundação, nos Estados Unidos, do movimento do Desenvolvimento Organizacional, a partir da década de 1960, sob forte influência de um grupo de psicólogos sociais, a consultoria de empresas ganhou destaque.

No cenário brasileiro, Quintella (1994, p.11) afirma que:

D. João VI, quando implantou a corte do império mundial luso no Rio de Janeiro, disparando o desenvolvimento da nova capital, contratou inúmeros consultores. D. Pedro II, também amigo do desenvolvimento, contratou com frequência consultores nacionais e estrangeiros para inúmeros projetos.

No século XX, a consultoria no Brasil permaneceu concentrada no Rio de Janeiro, expandindo-se apenas a partir da década de 1960, notadamente em São Paulo, Brasília, Minas Gerais, Espírito Santo e Rio Grande do Sul. (QUINTELLA, 1994).

Em nosso tempo, a atividade de consultoria torna-se cada vez mais necessária e promissora, pois para adaptar-se ao ambiente de incertezas e mudanças, as organizações necessitam de uma grande variedade de informações e habilidades. A alternativa de manter no quadro de pessoal tantos especialistas quanto for necessário é, não só onerosa, como limitante. Onerosa porque este profissional especialista não seria necessário em tempo integral, e fatalmente seria desviado para atividades de menor grau de especialização, que um empregado que receba menor remuneração poderia exercer. Limitante porque deixa de trazer para a empresa experiências que o profissional pode trazer e que serão benéficas para facilitar o processo de mudança que se faça necessário.

## **2.2 A CONSULTORIA**

Objetivando clarear o entendimento acerca do processo de consultoria, que para o presente trabalho será considerada a intervenção do profissional qualificado, externo à organização, apresenta-se a seguir um detalhamento conceitual e outras considerações.

### **2.2.1 Conceitos de Consultoria**

Para melhor entender o conceito de consultoria, pode-se começar avaliando a definição de Block (2001, p. XXII): “A consultoria em sua melhor forma é um ato de amor: o

desejo de ser genuinamente útil a outros. Usar o que sabemos, ou sentimos, ou sofremos no caminho para diminuir a carga dos outros.”

A partir desta definição ampla e holística percebe-se o caráter relacional que envolve o trabalho de consultoria. Em todas as etapas do processo de consultoria, faz-se necessário ao consultor utilizar, não só o conhecimento técnico de especialista e a capacidade de exploração e compreensão contextual de um generalista, como também manter um clima de cooperação e interação entre os diversos atores envolvidos no processo.

Neste sentido, assume relevante importância a intencionalidade no processo relacional que envolve a consultoria. A consultoria como “a arte de influenciar as pessoas que nos pedem para fazê-lo” (WEINBERG, 1990, p. XXI), é solicitada quando as pessoas desejam algum tipo de mudança.

Burgoyne (2000), afirma que o processo de consultoria é a construção de uma relação de ajuda. Divide ainda o processo de consultoria em três partes: a definição do problema; o desenvolvimento de possíveis soluções e a proposta para uma recomendação final.

Partindo destas definições, identificamos que o processo tem pelo menos dois agentes, o consultor que irá ajudar e a empresa cliente que receberá ajuda.

Definindo a consultoria como “o ato de um cliente fornecer, dar e solicitar, pedir pareceres, opiniões, estudos, a um especialista contratado para que este auxílio apóie, oriente o trabalho administrativo”, Parreira (1997, p. 12) propõe uma categorização na qual evidencia alguns aspectos da consultoria: é uma troca; é um serviço especializado; não é um serviço caro; é um serviço ético; é conduzir, não filosofar; é um serviço de orientação.

Para estar habilitado a ajudar, deve o consultor apresentar conhecimentos e habilidades úteis à empresa cliente, ao passo que a empresa deverá estar aberta a colaboração para que as contribuições possam gerar as mudanças necessárias.

Dentro desta ótica, Oliveira (2001, p.21) define consultoria empresarial como: “[...] um processo interativo de um agente de mudança externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação.”

Observamos aqui uma importante questão: o trabalho de consultoria é um trabalho de diagnóstico, aconselhamento e orientação para a implantação de soluções sem, no entanto, ocorrer um envolvimento na execução, pois a partir do momento que o consultor passa a ter

controle direto da situação ela deixa de ser consultor e passa a ser um executivo da empresa cliente.

Entretanto, salienta Oliveira (2001) mesmo não tendo o controle direto da situação, o consultor não deve colocar-se como quem não tem responsabilidade pelos resultados da implementação do projeto que idealizou, estruturou e desenvolveu.

Com esta afirmativa concorda Kurb (1986), que após caracterizar a consultoria como um processo independente e de aconselhamento, salienta que os consultores não são chamados para dirigir organizações ou tomar decisões delicadas em nome de executivos desesperados. Afirmar que consultores são conselheiros e sua responsabilidade se restringe à qualidade e integridade dos conselhos que oferecem, cabendo aos clientes toda a responsabilidade decorrente da aceitação destes conselhos. Alerta, entretanto, que não basta dar o conselho certo, mas dá-lo de forma adequada e no momento certo, residindo aí, a habilidade fundamental do consultor.

Neste sentido, ressalta-se a advertência de Greembaum (1991) quanto à determinação de que a consultoria não se baseia no princípio de que o cliente está sempre certo. Assim, o consultor deve dizer o que é bom para o negócio, mesmo que esta posição possa prejudicar a relação cliente-consultor.

Na busca do conselho correto, a especialização é ressaltada por Orlickas (1998, p.22) ao afirmar que consultoria “[...] de uma forma ampla, é o fornecimento de determinada prestação de serviço, em geral por meio de profissional muito qualificado e conhecedor do tema, provido de remuneração por hora ou projeto, para um determinado cliente.”

Os limites de ação do consultor aparecem como questão relevante nas definições de outros escritores.

Para Greiner e Metzger ( 1982, apud QUINTELLA, 1994, p. 56)

A consultoria gerencial é um serviço de aconselhamento contratado por organizações junto a pessoas qualificadas e especialmente treinadas para dar-lhes, de uma forma objetiva e independente, a possibilidade de identificar problemas gerenciais, analisar esses problemas, encontrar e seguir soluções recomendadas pela consultoria e, por fim, eventualmente conseguir ajuda para implementação dessas soluções.

A consultoria tem um caráter especialista e de apoio externo à função executiva, visando proteger a organização da deteriorização. Entende-se como consultoria: “a venda de benefícios dos conhecimentos de um indivíduo ou de uma firma para auxiliar o cliente a

identificar necessidades, recomendar soluções e acompanhar a implementação dessas soluções.” (QUINTELLA, 1994, p. 53).

Em uma abordagem mais funcional, o Manual de Procedimentos de Consultoria, nas Micros e Pequenas Empresas, do SEBRAE/GO (1994), apresenta o conceito do *Inguide to Membership – London (Institute of Management Consultants)*: O serviço prestado por uma pessoa ou um grupo de pessoas independentes e qualificadas para identificação e investigação de problemas que digam respeito à política organizacional, procedimentos e métodos, de forma a recomendarem a ação adequada e proporcionarem auxílio na implantação dessas recomendações.

Extremamente marcante é a afirmativa de Holtz (1997, p. 22):

[...] a consultoria não é uma profissão em si mesma, mas uma maneira de exercer uma profissão. O engenheiro que dá consultoria permanece, em primeiro lugar, um engenheiro e, só depois disto, um consultor. O médico que dá consultoria não desiste de ser, em primeiro lugar, um médico, e nem qualquer uma das outras pessoas que se voltam para a consultoria muda a sua profissão. Elas simplesmente modificam a maneira e, muitas vezes, o tipo de indivíduos e de organizações aos quais prestam os seus serviços.

Passando ao longe de uma definição do que vem a ser consultoria, Iannini (1996) propõe-se a descrever a atuação em consultoria organizacional, salientando o caráter pessoal que assume tal descrição, uma vez que é grande a variação de estratégias e táticas utilizadas por diferentes consultores no seu dia-a-dia, bem como as necessidades dos clientes, que assumem de diversas formas, necessitando a renovação constante das abordagens.

Independentemente do tipo de enfoque que seja dado ao processo de consultoria, este apresentará sempre alguns elementos essenciais: o consultor; a empresa-cliente e os sintomas, que, sendo investigados deverão possibilitar a correta identificação das causas para a apresentação de proposta de ações corretivas. Existem outros elementos, típicos das questões que envolvam mudança tais como: resistências, cooperação, adaptação, jogos de poder, dentre outros, que aparecerão em maior ou menor intensidade, conforme o caso, sendo, porém, fundamental a sensibilidade do consultor para identificá-los e atuar prontamente, assegurando as condições para o sucesso da intervenção.

Neste ponto é importante salientar que para o presente trabalho, sempre que for mencionado o processo de consultoria, estará sendo analisando o processo de consultoria externa.

### **2.2.2 Características da Consultoria**

Dentre as muitas características relacionadas ao processo de consultoria que se pode encontrar na bibliografia existente, cita-se como principais e mais observadas a colaboração, independência, imparcialidade, profissionalismo, caráter investigativo, orientação e acompanhamento.

A consultoria é um processo colaborativo, realizado a quatro mãos, onde empresário e consultor unem esforços em busca da melhoria da organização foco da consultoria. A responsabilidade técnica de organizar informações e, a partir delas, estabelecer um plano de trabalho capaz de solucionar ou minimizar os problemas é papel do consultor. Cabe ao empresário envidar esforços no sentido de tornar viável ao consultor buscar todos os elementos para a proposição de um trabalho, e na seqüência, deverá o empresário disponibilizar os recursos necessários para o sucesso de sua implantação.

Segundo Orlickas (1998, p. 22)

[...] o serviço de consultoria oferecido ao cliente, acontece por meio de diagnóstico e processos e tem o propósito de levantar as necessidades do cliente, identificar soluções e recomendar ações. De posse dessas informações, o consultor desenvolve, implanta e viabiliza o projeto de acordo com a necessidade específica de cada cliente.

Kurb (1986) busca identificar alguns aspectos particulares da consultoria, que mais freqüentemente são associados ao conceito de consultoria nas diversas definições constantes na literatura. São eles:

- 1) Consultoria é um serviço independente, caracterizado pela imparcialidade do consultor em relação à organização e seus componentes;
- 2) Consultoria é um serviço de aconselhamento, onde os consultores não são chamados para dirigir a organização, ou tomar decisões em nome dos executivos da empresa-cliente;

- 3) Consultoria é um serviço que requer profissional com conhecimento e habilidades relevantes, exige-se, portanto, que seja desempenhada por pessoas qualificadas;
- 4) Consultoria não é um serviço de fornecimento de soluções milagrosas para os problemas dos clientes.

Neste ponto é importante fazer uma diferenciação entre consultoria e outras formas de interação com a empresa-cliente. Segundo Oliveira (2001), há várias formas de interação que o consultor pode ter com a empresa-cliente, além da consultoria:

- 1) Assessoria: caracteriza-se por ser uma atividade sistemática de auxílio à empresa ou ao profissional responsável na empresa por determinado assunto. Diferencia-se da consultoria por não ter com base um projeto específico;
- 2) Conselho Consultivo: formação estruturada e coordenada de consultores, com atuação multidisciplinar, que trabalham de forma interativa, buscando alavancar os resultados da empresa-cliente;
- 3) Consultoria Executiva: o consultor assume a responsabilidade de coordenar o processo decisório e operacional da empresa-cliente, deixando de atuar como consultor e atuando como executivo;
- 4) Consultoria de Risco: processo de consultoria onde define-se quais são os resultados esperados e a remuneração do consultor está relacionada ao atingimento destes;
- 5) Treinamento: processo educacional aplicado de maneira sistemática e organizada, buscando a capacitação do público definido pela empresa-cliente;
- 6) Palestra: apresentação genérica de assunto a platéia, geralmente heterogenia, definida pela empresa-cliente;
- 7) Pesquisa: instrumento sistemático de investigação a ser utilizado em temas de interesse da empresa-cliente;
- 8) Auditoria: análise e verificação de exatidão e fidedignidade de dados e procedimentos de acordo com preceitos legais e normas internas da empresa.

Outra questão a ser considerada é que a postura de não executar é muitas vezes confundida com não acompanhar a execução. Este procedimento pode gerar grandes críticas dos clientes ao processo de consultoria, pois o sentimento que pode ficar é de que o consultor entra na empresa, questiona tudo e depois apresenta uma proposta que não acompanha para ver se deu certo.

### **2.2.3 Necessidade da Consultoria**

Dentro da contextualização apresentada na introdução deste trabalho, procurou-se enfatizar que toda organização que enfrenta dificuldades para lidar com situações internas e externas que ofereçam risco, ou mostre-se atrativa à empresa, mas implicando em algum tipo de mudança, necessita de uma consultoria. O grau de intervenção a ser empregado, dependerá de vários fatores, dentre eles, porte da empresa; tipo de problema e/ou oportunidade a ser trabalhada; disponibilidade financeira; abertura da direção para novas idéias, etc.

Mais do que necessitar é importante para a contratação e o sucesso da consultoria, que o empresário aceite esta necessidade e reconheça os benefícios que podem ser colhidos desta intervenção.

Loss (2000), entende a consultoria como uma ferramenta administrativa que possibilita uma mudança de postura diante dos novos problemas que surgem no dia-a-dia da empresa.

O empresário, segundo César (2002) busca ao contratar uma consultoria, soluções criativas e práticas para auxílio na tomada de decisão e compreensão do contexto, bem como na visão de futuro de suas empresas.

Para Kurb (1986), o administrador só utiliza a consultoria na medida em que acredita que será de utilidade para a empresa, sendo os consultores chamados por uma ou mais das seguintes razões:

- 1) Como detentor de conhecimentos e competência técnica especializada;
- 2) Como supridor de auxílio profissional intensivo em base temporária;
- 3) Como um observador externo imparcial;



- 4) Como patrocinador de argumentação que justifique a adoção de medidas predeterminadas.

Diversos autores chamam a atenção para a necessidade de uma demanda específica por parte da empresa-cliente para caracterizar o serviço de consultoria. A consultoria pressupõe uma solicitação consciente e deliberada do cliente.

De modo geral, segundo Pereira (1999) a maior parte dos clientes procura o consultor nas seguintes situações:

- Quando percebe que tem um problema e não sabe como solucioná-lo;
- Quando necessita de uma visão isenta ou de uma parte neutra para intermediar conflitos;
- Quando tem necessidade de uma contribuição específica, de natureza temporária, inexistente em seus quadros;
- Na introdução de novas tecnologias de produto ou de gestão;
- Para planejar e conduzir programas de treinamento, capacitação ou desenvolvimento;
- Quando necessita avaliar ou auditar a empresa ou estabelecer cenários e prospecções;
- Quando deseja rever a estratégia da empresa, suas políticas, planos ou introduzir modelos de gestão apropriados ao contexto;
- Quando necessita modificar as estruturas organizacionais; e
- Quando há necessidade de incrementar o desempenho, a qualidade do produto e a produtividade.

Para Quintella (1994), uma organização contrata um consultor quando:

- Sente necessidade de conhecimento e qualificação para desenvolver determinado trabalho;
- Tem necessidade de ajuda profissional temporária;

- Necessita de um ponto de vista imparcial;
- Há necessidade de justificar decisões gerenciais;
- Precisa de aprendizagem e desenvolvimento;
- Os benefícios da consultoria são no mínimo três vezes maiores que seus custos.

Outros fatores importantes a considerar são: a motivação e os critérios usados pelas empresas para decisão sobre a contratação de um serviço de consultoria. Para Pereira (1999) é comum as empresas solicitarem propostas de trabalho de vários consultores, guiando suas escolhas pelas seguintes condições:

- Aporte tecnológico compatível ao problema apresentado;
- Possibilidade de atendimento amplo por intermédio de equipes interdisciplinares;
- Informação e visão global do contexto empresarial;
- Melhor plano de trabalho;
- Melhor compreensão do problema do cliente;
- Experiência no ramo (organização pública, de grande porte, familiar, etc);
- Melhor preço (medido não apenas pelos valores nominais, mas também pelo retorno que o projeto poderá proporcionar);
- Competência e adequação da equipe de consultores.

Salienta-se a importância de um processo de consultoria para vencer as resistências naturais em um processo de mudança. Quando a mudança é acompanhada ou conduzida por um agente externo à organização o questionamento tende a ser direcionado ao tipo de mudança proposta, e não a quem está propondo a mudança e quais seus motivos.

Mesmo sendo utilizada de muitas formas e em diferentes áreas, a atividade de consultoria, na visão de Oliveira (2000; p:2) “consiste em pesquisar, entender, subsidiar e apoiar as pessoas que atuam diretamente na coordenação de equipes ou lideranças dos diversos segmentos organizacionais”.

A adoção de pontos de vista e idéias diferentes, faz com que a organização desenvolva-se e não continue tentando obter resultados diferentes, fazendo a mesma coisa.

Por fim, vale ressaltar a referência às melhores perspectivas no processo de consultoria indicada por Hoffman (2003), segundo o qual, o consultor é a pessoa a quem você recorre, não durante tempos de crise – isso seria tarde demais – mas sim para uma perspectiva de visão futura, enquanto construindo sua empresa.

#### **2.2.4 Tipos de Consultoria**

Ao analisar os tipos de consultoria, faz-se necessária uma definição metodológica para guiar o presente trabalho. O foco do presente trabalho é a consultoria externa, portanto, tudo que for apresentado sobre consultores e consultoria deve-se entender como processos externos à empresa cliente.

Na tipificação da consultoria, as abordagens variam conforme o enfoque que o autor pretende explorar. Os diversos enfoques consideram: a natureza do serviço a ser executado, analisado como um conjunto de diferentes etapas e métodos; o modelo de intervenção a ser adotado; a forma como o profissional atua; a estrutura e amplitude da consultoria; etc.

Como exemplo de uma classificação levando em consideração a natureza do serviço a ser executado, Kurb (1986) propõe os seguintes serviços:

- 1) Diagnóstico empresarial: O consultor pesquisa os recursos da organização, seus resultados, as políticas e padrões de administração, para definir suas forças e fraquezas e identificar problemas-chave que impactam no desempenho do negócio;
- 2) Pesquisas e estudos especiais: O consultor atua focado em assunto de importância para a organização cliente, sendo que ao encerrar o trabalho, submete um relatório final, discutindo-o com o cliente;
- 3) Elaboração de soluções para problemas específicos: Neste serviço, o cliente necessita mais que um diagnóstico, precisa de soluções para problemas específicos. O trabalho estará concluído quando o cliente entender que recebeu uma solução adequada para seu problema;
- 4) Assistência na implementação: após o diagnóstico e a elaboração da solução, a empresa-cliente pode precisar de apoio na implantação. Pode envolver seleção e

treinamento de pessoal, ajudando o administrador a mobilizar as pessoas em direção aos resultados esperados;

- 5) Aconselhamento: o consultor atua no sentido estrito da palavra: respondendo a perguntas quando solicitando. Deve cuidar, no entanto, para não passar para o papel de árbitro. A decisão caberá ao cliente.

Seguindo a mesma linha de classificação focada na natureza do serviço a ser oferecido, Pereira (1999) afirma que a consultoria organizacional tem a mesma dimensão da mudança que se deseja implantar e pode apresentar os seguintes focos: a estratégia; a estrutura; a cultura; o modelo de gestão; o produto; os processos. Apresentam assim, na visão do autor a seguinte tipologia:

- 1) Prescritiva (médico-paciente): o modelo mais antigo e mais usado. O consultor é chamado para fazer um diagnóstico e prescrever um remédio para resolver o problema. Ele deve apontar o que está errado e indicar o que é certo;
- 2) De risco: o consultor propõe uma forma de atingir uma melhoria financeira para a empresa, normalmente no curto prazo. Sua remuneração está vinculada ao atingimento desta melhoria. Normalmente utiliza-se métodos radicais de mudança. Apesar de apresentar resultados já no curto prazo, este método é questionado por deixar seqüelas graves, por envolver cortes em despesas, redução de pessoal, etc;
- 3) Alocação de recursos: neste modelo, aloca-se recursos necessários à empresa cliente para a solução de um determinado problema;
- 4) Educação continuada: o consultor atua como educador, considerando as empresas como organizações de aprendizagem. Cabe ao consultor projetar as necessidades da organização para o futuro e desenvolver habilidade técnicas e de relacionamento interpessoal para preparar-se para o novo cenário;
- 5) De procedimentos: o consultor atua como facilitador dos processos decisórios. Parte do pressuposto que a organização sabe como resolver seus problemas, ou sabe como obter ajuda para a solução, mas desconhece a melhor maneira de utilizar seus próprios recursos, para a solução de seus problemas;

- 6) Catarse: o consultor cria um clima que favorece a expressão de sentimentos e tensões, que normalmente atuam como bloqueio para o exame rigoroso dos problemas que atingem a organização e impedem seu bom funcionamento. O consultor atua como o muro das lamentações, deixando florescer todo lixo emocional existente, para utilizá-lo de maneira proveitosa;
- 7) Pesquisa-ação: é um dos modelos mais efetivos de consultoria, por envolver a atuação conjunta do consultor e do cliente. O papel do consultor é o de documentar o modelo de mudança e fornecer *feedback* acerca do que está acontecendo, permitindo ao cliente decidir se o esforço de mudança deve ser modificado, interrompido ou acelerado.

Considerando o modelo de relação entre o consultor e a empresas-cliente, e buscando diferenciar a Consultoria de Procedimentos dos demais tipos de consultoria, Schein (1972), estabelece três tipos básicos de consultoria:

- 1) Modelo de compra de serviço especializado: o consultor é um especialista e vende seu serviço especializado;
- 2) Modelo médico-paciente: o consultor é chamado para efetuar um diagnóstico, identificar os problemas e indicar qual o tratamento adequado para melhorar os resultados da empresa-cliente;
- 3) Modelo da Consultoria de Procedimentos: o enfoque é na percepção do próprio cliente para entender e agir sobre os fatores inter-relacionados que ocorrem no ambiente. O cliente e o consultor elaboram um diagnóstico em conjunto.

Uma outra abordagem é apresentada por Orlickas (1998), que busca caracterizar os tipos de consultoria, levando em consideração a forma como o profissional da consultoria estrutura sua própria empresa e apresenta sua proposta de trabalho. Sugere os seguintes tipos de consultoria:

- 1) Consultoria organizacional: segundo o Código de Ética do Consultor de Organização, “entende-se por Consultor de Organização (CO) a atividade que visa a investigação, identificação, estudo e solução de problemas gerais ou parciais, atinentes à estrutura, ao funcionamento e à administração de empresas e entidades privadas ou estatais” Orlikas (1998: p.22)

- 2) Consultor autônomo: Não possui vínculo empregatício com a empresa-cliente. É um profissional qualificado, que atua de forma independente em determinado projeto para o qual foi chamado;
- 3) Consultor associado: vários profissionais da consultoria formam parcerias para poder atuar em diversas áreas, nas quais não tem necessariamente experiência. É chamado especificamente para atuar no projeto e ao término dele o contrato está automaticamente desfeito;
- 4) Consultor externo: não integra o quadro da empresa-cliente. Pode ser empregado de uma empresa de consultoria e prestar serviço em organizações clientes, em área na qual possua experiência e habilidade;
- 5) Consultor exclusivo/particular: para atuar neste segmento, exige-se uma grande experiência, de forma a proporcionar a segurança a quem está contratando seus serviços. Este profissional normalmente é oriundo de grandes organizações, com larga experiência profissional;
- 6) Consultor interno: funcionário da empresa, que em geral ocupa um cargo de nível técnico ou gerencial. É um facilitador. Elabora diagnóstico, busca soluções para problemas, sugere, opina e critica.

Justificando a complexidade da definição dos diferentes tipos de consultoria, devido à proliferação de empresas de consultoria, bem como a elevada amplitude de atuação e serviços oferecidos, Oliveira (2001), apresenta sua tipificação da consultoria, dividida quanto à estrutura e amplitude.

a) Quanto à estrutura:

- ✓ Consultoria de pacote: é realizada às empresas-cliente por meio da transferência de fortes estruturas de metodologias e de técnicas administrativas, sem preocupação da otimizada adequação à realidade da empresa-cliente;
- ✓ Consultoria artesanal: procura atender às necessidades da empresa-cliente por meio de um projeto baseado em metodologias e técnicas administrativas especificamente estruturadas para a referida empresa-cliente, tendo, entretanto sustentação de outras abordagens e modelos aplicados em outras empresas.

b) Quanto à amplitude:

- ✓ Consultoria especializada: é a que atua em um ou poucos assuntos dentro de uma área de conhecimento;
- ✓ Consultoria total: é a que atua praticamente em todas as atividades da empresa-cliente. O autor chama a atenção para a utilização de uma consultoria total integrada, pois esta variante atua, de forma integrada e interativa, em praticamente todas as atividades da empresa-cliente. É uma forma de tornar a consultoria total mais eficaz, pois proporciona sinergia entre os diversos trabalhos de consultoria, bem como, os diversos sistemas da empresa-cliente;
- ✓ Consultoria global ou globalizada: é a que consolida serviços em empresas globalizadas e que atua em diferentes países.

A proposta de tipificação contida no Manual de Procedimentos de Consultoria nas Micro e Pequenas Empresas do SEBRAE/GO (1994), apresenta um desenvolvimento a partir da proposta acima. Classifica os tipos de consultoria quanto à estrutura, dimensão e modelo:

a) Quanto à estrutura:

- ✓ Consultoria de pacote: o consultor já possui um modelo de consultoria pré-estabelecido, usando os mesmos processos, procedimentos, formulários e fórmulas para todos os atendimentos;
- ✓ Consultoria caso a caso: procura-se atender às necessidades das empresas, através de técnicas e métodos já experimentados em outras empresas, adequando-os à realidade da organização a ser atendida;
- ✓ Consultoria coletiva: visa prevenir problemas futuros, através de reuniões com grupos de empresários do mesmo setor ou multissetoriais, discutindo e debatendo desejos e necessidades comuns deste grupo.

b) Quanto à dimensão:

- ✓ Consultoria especializada: voltada para atender às necessidades específicas das empresas;
- ✓ Consultoria generalista: abrange todas as atividades da empresa, havendo integração entre as áreas de atuação.

c) Quanto ao modelo:

- ✓ Modelo de Compra: a organização define uma ou mais áreas deficientes que necessitem ser incrementadas ou modificadas, chama um consultor que lhe realizará a racionalização ou trará as informações desejadas através de um projeto específico. A empresa compra a tecnologia, a informação ou o serviço do consultor;
- ✓ Modelo médico-paciente: a direção resolve solicitar a um ou a vários consultores que façam um exame na organização, escolhendo um ou mais setores em que são encontrados problemas. O consultor, de posse dos dados, determina um programa-projeto de terapia;
- ✓ Consultoria de procedimentos: conjunto de atividades pelo qual o consultor ajuda o empresário a perceber, entender e agir no que se refere a fatos e procedimentos que ocorrem no ambiente empresarial.

### **2.2.5 Objetivos da Consultoria**

Os objetivos de uma consultoria podem ser analisados sob a ótica do consultor ou da empresa-cliente.

Em linhas gerais, pode-se afirmar que o objetivo do consultor é efetuar um trabalho de qualidade, ajudando a empresa-cliente na solução dos problemas enfrentados, pois esta é sua missão de vida profissional e sua forma de sustento e manutenção no mercado. Esta simplificação faz-se necessária para não se estender o debate em torno de outras questões relacionadas ao consultor, pois o foco do presente trabalho é a compreensão do processo sob a ótica da empresa-cliente.

Turner (apud QUINTELLA, 1994) apresenta os objetivos da consultoria de forma hierarquizada, dividindo-os em objetivos tradicionais e objetivos adicionais. Apresenta-os em ordem crescente de relevância:

a) Objetivos Tradicionais:

- ✓ Prover informações;
- ✓ Dar a solução de um problema;



- ✓ Fornecer diagnóstico capaz de redefinir a problemática;
  - ✓ Recomendar ou prescrever;
  - ✓ Acompanhar a implementação.
- b) Objetivos adicionais:
- ✓ Criar acordo, suporte, consenso, compromisso;
  - ✓ Facilitar a aprendizagem;
  - ✓ Melhorar a eficácia.

Importante salientar a abordagem qualitativa que faz Parreira (1997) ao indicar que a consultoria tem por objetivo ser não apenas eficiente, como também eficaz. Nesta seara, utiliza-se da comparação elaborada por W. J. Reddin moldando-a para o tema:

#### **Eficácia em Consultoria**

Fazer as coisas certas

além de

Produzir alternativas criativas

além de

Otimizar o uso de recursos

além de

Compreender os objetivos

além de

Aumentar o lucro do cliente

além de

#### **Eficiência em Consultoria**

fazer as coisas de modo certo.

resolver problemas.

poupar recursos.

cumprir deveres.

baixar os custos.

Para atender estes objetivos, deve o profissional da consultoria estar bem preparado tanto no sentido técnico quanto no sentido de relacionamentos. Esta preparação será objeto de considerações no decorrer do presente trabalho.

### 2.2.6 Etapas da Consultoria

Na pesquisa sobre as etapas da consultoria, observa-se, que de acordo com a formação do consultor, maior ênfase será dada à determinada etapa ou ferramenta a utilizar no planejamento e execução do processo de consultoria. No entanto em linhas gerais, as descrições das etapas assemelham-se muito.

Para Oliveira (2001), a intervenção do consultor empresarial na empresa-cliente deve ser feita de maneira planejada, respeitando as seguintes etapas:

- ✓ Identificação: sondagem e reconhecimento da situação da empresa cliente pelo consultor;
- ✓ Entrada: elaboração do contrato de trabalho; estabelecimento das expectativas e compromissos mútuos; identificação do sistema-alvo a trabalhar; clima e cultura organizacional, etc;
- ✓ Auditoria de posição: entrevistas e levantamentos; análise; definição da situação e de mudanças; identificação e equacionalização dos problemas; análise das causas alternativas, custos, resistências, acomodações; avaliação do potencial de mudança e identificação dos pontos fortes e fracos do sistema-alvo;
- ✓ Planejamento: definição de estratégias e suas políticas de sustentação; definição dos participantes e de suas responsabilidades; detalhamento do projeto com suas atividades, seqüências, tempo, recursos, etc;
- ✓ Ação: operacionalização do plano de trabalho estabelecido; treinamento das pessoas envolvidas; institucionalizar a mudança, por meio de atitudes e métodos de solução de problemas;
- ✓ Acompanhamento e avaliação: controle de resultados; auto-avaliação pelos usuários; avaliação pelo agente de mudança (consultor empresarial) e estudo das necessidades de nova auditoria de posição;
- ✓ Conclusão: desligamento do processo, pelo menos temporariamente.

Block (2001) apresenta o trabalho de consultoria dividido em cinco fases:

- ✓ Entrada e contrato: realizar a primeira reunião; investigação da natureza do problema; descobrir se o consultor é a pessoa certa para aquela intervenção; definir as expectativas mútuas e como iniciar o projeto;
- ✓ Coleta de dados e diagnóstico: definir quem vai ser envolvido na definição do problema? Que métodos serão usados? Que tipo de dados devem ser coletados? Duração do processo?;
- ✓ *Feedback* e decisão de agir: ao dar feedback o consultor precisa lidar com as resistências. É preciso lidar com elas de forma que a decisão adequada possa ser dada ao problema. Esta fase é também chamada por muitos de planejamento: inclui estabelecer metas finais para o projeto e escolher os melhores passos de ação ou mudança;
- ✓ Engajamento e implementação: colocar em ação o planejamento. Busca-se o envolvimento por meio de reuniões e treinamento. A participação do consultor será maior ou menor de acordo com os objetivos e recursos da organização;
- ✓ Extensão, reciclagem ou término: após a avaliação do que ocorreu durante o engajamento e implementação, decide-se se o processo deve ou não ser estendido a um segmento mais amplo da organização. O êxito ou fracasso na implementação, definem o término do processo, que além de legítimo deve ser encarado como algo importante na consultoria.

Iannini (1996) propõe seis fases, sequenciais para o processo de consultoria, alertando que são apenas de caráter didático, pois no trabalho do dia-a-dia, formam combinações dinâmicas:

- a) Contato inicial com a organização cliente;
- b) Definição da relação e do contrato;
- c) Seleção do plano de ação e da metodologia;
- d) Coleta de dados e análise do contexto;
- e) Intervenção no processo de consultoria organizacional;
- f) Fortalecimento da autonomia e da eficácia da organização cliente.

Quintella (1994) salienta que somente após discutida e aceita a proposta e assinado o contrato pelo cliente é que o projeto de consultoria pode ser considerado como em andamento. Em linhas gerais, divide este projeto em três grandes fases:

- Início: primeiros contatos com o cliente; pesquisa secundária; diagnóstico preliminar; entrevistas preliminares; planejamento da ação e preparação da proposta; apresentação da proposta e da equipe ao cliente; *follow-up*;
- Execução: diagnóstico; plano de ação (desenvolvimento de soluções, alternativas propostas ao cliente e planos de implementação), implementação (acompanhamento de implementação, reajuste das propostas, treinamento);
- Fechamento: avaliação; apresentação de relatório final; acerto dos compromissos; planos de continuidade e paralisação; saída.

### **2.2.7 Perspectivas da consultoria**

Existe um constante crescimento nas oportunidades de negócios para o consultor independente, na avaliação de Holtz (1997). Assevera ainda, que de um modo geral, a demanda por serviço de consultoria tem aumentado tanto no setor público, quanto no setor privado.

Na avaliação de Oliveira (2001, p. 24), “a consultoria empresarial é um dos segmentos de prestação de serviços que mais tem crescido no mundo”. Identifica ainda, algumas tendências da consultoria empresarial no atual momento:

- a) Aumento da demanda de consultoria provocado pela busca de novos conhecimentos e de inovações para enfrentar a globalização da economia;
- b) Aumento da demanda de consultoria para as empresas consolidarem suas vantagens competitivas;
- c) Aumento da demanda de consultoria como consequência dos processos de terceirização;
- d) Aumento das demandas de consultoria pela necessidade de questionamento progressivo das realidades da empresa-cliente visando a um processo de melhoria contínua sustentada;
- e) Fusões entre empresas de consultoria;

- f) Internacionalização dos serviços de consultoria;
- g) Aumento do número de professores e de universidades que prestam serviços de consultoria.

Quanto ao tamanho do mercado de consultoria, Oliveira (2001) aponta dois problemas básicos na sua identificação: as empresas de consultoria não têm interesse em divulgar seus números; e é difícil fazer a separação entre o que representa a consultoria e o que representa outros tipos de serviços relacionados, tais como a auditoria, treinamento, pesquisa, palestras, etc.

Apesar desta dificuldade, aquele autor trabalha com a seguinte evolução de faturamento no mercado mundial:

- 1970: US\$ 1 bilhão
- 1980: US\$ 2 bilhões
- 1990: US\$ 25 bilhões
- 2000: US\$ 50 bilhões

O otimismo em relação às perspectivas do mercado de consultoria é tal que Quintella (1994), descreve a consultoria como a mais florescente indústria do mundo, estimando que até 2020 este mercado movimentará mais de um trilhão de dólares em suas mais diversas modalidades de técnicas e metodologias, e engajará na atividade mais de um milhão de praticantes para cerca de dez milhões de clientes diretos.

Pode-se observar que o mercado está crescendo e a atividade de consultoria está intensificando sua presença no dia a dia das empresas, constituindo-se um serviço cada vez mais necessário, neste ambiente de incertezas e mudanças no qual estão inseridas.

Outro importante aspecto a considerar com relação ao futuro da atividade de consultoria, conforme ressalta Fulantelli (2000), tem a ver com o uso da tecnologia que garantiria o processo de consultoria global.

Dentre as novas tecnologias, a internet é apontada por Allal (1999) como muito promissora, tendo sido iniciada sua utilização em países desenvolvidos, podendo ser estendida sua utilização para os demais países. Acentua que apesar do potencial da consultoria pela internet ser muito promissor, a praticidade e utilidade deste novo sistema ainda precisa ser demonstrada.

Concluída a revisão bibliográfica acerca da consultoria, onde trabalhou-se com o conceito de consultoria como um serviço de aconselhamento, prestado por profissional qualificado, ressaltando que para o presente estudo o foco é na consultoria externa, observa-se que sua utilização vem crescendo, tornando-se uma promissora carreira profissional.

Neste cenário, faz-se necessário definir algumas questões relativas à atuação deste profissional, notadamente quanto à definição deste profissional, suas características, bem como as habilidades necessárias para a realização de seu trabalho, verificando os papéis que este pode desempenhar no dia-a-dia e as posturas que pode adotar.

### 2.3 O CONSULTOR

Oliveira (2001, p. 145) define o consultor empresarial como “o agente de mudanças externo à empresa-cliente que assume a responsabilidade de auxiliar seus executivos e profissionais no processo decisório, não tendo, entretanto, o controle direto da situação”.

Ao avaliar a questão da vocação do consultor, considerando a vocação como escolha, tendência, inclinação e predileção, mas também pendor e talento, propõe que a sustentação da vocação de consultor deve ser efetuada por um tripé:

- a) A integridade que o profissional para atuar como consultor;
- b) O valor que o profissional da consultoria proporciona para a empresa-cliente;
- c) A felicidade que o consultor tem e expressa por sua atuação profissional.

Vale aqui uma advertência quanto à figura do contratante dos serviços do consultor. Tão importante quanto a competência de quem dá a consultoria, ou aconselhamento, é a condição de quem contrata os serviços. Oliveira (2001, p.78) traz uma provocação ao citar o pensamento de Nicolau Maquiavel no célebre livro **O príncipe**, obra escrita há quase cinco séculos: “Aqui está uma regra infalível: um príncipe que não tem sabedoria não pode ser sabiamente aconselhado. Um bom conselho depende da astúcia do príncipe que o procura, e não é a astúcia do príncipe que depende de bons conselhos.”.

Outra questão relevante neste momento da análise, é lembrada por Block (2001, p.2) ao propor distinções entre o consultor e o gerente:

[...] o consultor é uma pessoa que está em posição de exercer alguma influência sobre um indivíduo, grupo ou organização, mas não tem poder direto para produzir mudanças ou programas de implementação. O gerente é alguém que tem controle direto sobre a ação. No momento em que você assume o controle direto, está agindo como gerente.

O autor chama a atenção para o fato de que muito da imagem desfavorável associada à figura do consultor vem da atitude de alguns profissionais, que se apresentam como consultores, agindo no entanto como gerentes.

Por outro lado, dentro da organização há diversas pessoas que tem funções de *staff* e que atuam como verdadeiros consultores, planejando, recomendando, assistindo ou aconselhando os gestores sobre os mais diversos assuntos.

Conforme já definido, para o presente trabalho, ao mencionar-se a consultoria está considerando-se o processo de aconselhamento de um agente externo, habilitado e com atuação por tempo determinado.

### **2.3.1 Características e Habilidades do Consultor**

Uma das características mais marcantes do consultor é apresentada por Holtz (1997) ao indicar que a consultoria não é uma profissão em si, mas sim a forma como o profissional de determinada especialidade atua. Desta forma faz-se necessário o desenvolvimento de diversas habilidades, além da capacitação técnica, para relacionar-se com a empresa-cliente e obter os resultados esperados.

Oliveira (2001, p.146-162), apresenta as características do consultor divididas em três grupos:

#### **Características Comportamentais:**

- 1) Ter atitude interativa perante as diversas situações que as empresas colocam em sua frente;
- 2) Ter uma atitude racional
- 3) Fazer parte do mundo;
- 4) Ter adequado relacionamento com as pessoas;
- 5) Ter diálogo amplo e otimizado;
- 6) Ser negociador;

- 7) Ter valores culturais consolidados;
- 8) Ter interesse pelo negócio da empresa-cliente;
- 9) Ter atuação com ênfase nas pessoas;
- 10) Desenvolver clima de confiança;
- 11) Saber trabalhar com erros;
- 12) Ter comprometimento com as pessoas;
- 13) Ter lealdade à empresa-cliente, à empresa de consultoria e às pessoas.

#### **Características de Habilidade:**

- 1) Estar voltado para o processo de inovação;
- 2) Ter adequado processo de auxílio na tomada de decisões e de estabelecimento de prioridades;
- 3) Ter processo adequado de autocontrole gerencial e estratégico;
- 4) Ter pensamento estratégico;
- 5) Ser um agente de mudanças;
- 6) Ter intuição;
- 7) Transmitir otimismo e segurança;
- 8) Saber trabalhar em equipe;
- 9) Trabalhar com realismo;
- 10) Saber trabalhar aspectos quantitativos e qualitativos;
- 11) Saber assumir responsabilidades;
- 12) Ter respeito;
- 13) Ter capacidade de resolver conflitos;
- 14) Saber administrar o tempo;
- 15) Ter visão abrangente;
- 16) Ser ético;
- 17) Ter adequados focos de ataque;
- 18) Saber trabalhar com o elemento surpresa.

#### **Características do conhecimento:**

- 1) Ter elevado conhecimento de sua especialidade em consultoria;
- 2) Ter conhecimento de administração;



- 3) Desenvolver situações alternativas interessantes;
- 4) Ter visão de longo e curto prazo;
- 5) Saber pensar grande;
- 6) Ser generalista com forte especialização;
- 7) Trabalhar em tempo real;
- 8) Estar voltado para as necessidades de mercado;
- 9) Ter raciocínio lógico;
- 10) Saber buscar e consolidar informações;
- 11) Ter inteligência empresarial;
- 12) Possuir conhecimentos de economia e política internacional;
- 13) Saber transformar o impossível em possível;
- 14) Criar condições para que o trabalho seja gratificante, não apenas no ponto de vista financeiro.

As características comportamentais ligadas à vitalidade do consultor são ressaltadas por Bárbara Lau (apud QUINTELLA, 1994), indicando a necessidade de estimulá-las para o melhor desempenho da função.

O consultor deve:

- Procurar fazer coisas agradáveis;
- Mudar de interesse espontaneamente;
- Ser curioso;
- Manter o sorriso e o bom humor;
- Manifestar e sentir emoções com liberdade;
- Ser criativo e inovador;
- Estar em constante crescimento físico e mental;
- Não temer correr riscos nem experimentar coisas novas;
- Descansar quando o corpo cansa;
- Aprender entusiasmamente;
- Sonhar e imaginar; acreditar no impossível;
- Não se preocupar nem jogar jogos de culpa;
- Apaixonar-se.

Argyris, (1978 QUINTELLA, 1994), identifica sete traços de maturidade desejáveis no consultor, para que possa desempenhar sua atividade no gozo de boa saúde psicológica:

- Ser ativo;
- Ser independente;
- Ser capaz de variar o comportamento;
- Manter interesses profundos e fortes;
- Ter perspectivas de longo prazo;
- Adotar uma posição superior;
- Perceber-se e controlar-se.

### **Habilidades do consultor**

Além do conhecimento técnico necessário para sua atividade, o consultor precisa desenvolver um conjunto de habilidade para ter êxito em sua carreira. A descrição abaixo é baseada nas considerações de Pereira (1999, p. 54-58).

### **Atributos pessoais do Consultor**

Entenda-se aqui o conjunto de atributos e atitudes que possibilitam ao consultor uma atuação junto à empresa cliente contando com o apoio das pessoas envolvidas no processo. Para tanto, o consultor precisa inicialmente ter um pensamento sistêmico, como forma de entender a realidade à sua volta num cenário marcado cada vez mais pela incerteza, complexidade e mudanças. Precisa também ter uma percepção ampliada do contexto, de forma a entender as causas dos problemas e não ficar Tateando apenas em suas manifestações.

Outras habilidades que o consultor precisa demonstrar são:

- Equilíbrio emocional;
- Flexibilidade mental;
- Segurança pessoal;
- Disponibilidade para mudar;
- Independência de julgamento;
- Capacidade de abstração;

- Fluência verbal;
- Tolerância à ambigüidade;
- Coerência entre discurso e ação;
- Capacidade de organizar a própria atuação;
- Postura de aprendizagem;
- Auto-conhecimento;
- Senso de oportunidade;
- Humildade.

### **Habilidades interpessoais do Consultor**

Por desenvolver um trabalho interativo, o consultor deve explorar ao máximo suas habilidades no relacionamento interpessoal, tais como:

- Empatia;
- Capacidade de motivar;
- Capacidade de aceitar críticas;
- Habilidades de comunicação;
- Habilidades de observação dos processos grupais;
- Habilidades de manutenção ou desenvolvimento do moral do grupo;
- Expressão emocional adequada;
- Habilidade de relacionamento social.

### **Habilidades instrumentais do consultor**

Relacionam-se com a capacidade de condução das diversas etapas do processo de consultoria. Como exemplo destas habilidades, cita-se:

- Habilidades de contratação;
- Habilidade diagnosticadora;
- Habilidade de solução de problemas;
- Habilidades de implementação;
- Habilidades de acompanhamento e avaliação.

### 2.3.2 Papéis do Consultor

Para melhor entender o papel do consultor, apresenta-se a visão de Pereira (1999, p.48) sobre o que vem a ser “papel” numa ciência comportamental: “O conceito de papel, nas ciências comportamentais, expressa o desempenho de alguém relacionado a uma determinada posição, considerando sob o ponto de vista de terceiros.”

Analisado sob a ótica de quem contrata a consultoria, deve o profissional contratado apresentar uma habilidade de interagir em diferentes situações, sendo que para cada uma delas, poderá ser necessário assumir um papel diferenciado.

Lembrando que a idéia de um comportamento ideal na atuação do consultor está atualmente descartada, pois seu estilo de atuação é emergencial e depende do contexto, Pereira (1999, p.47-54) afirma que o consultor pode atuar orientado para a tarefa ou para o processo, para o produto ou para as pessoas, ter uma atuação mais diretiva ou democrática, dependendo de vários fatores: natureza do problema; modelo de intervenção adotado; tempo; recursos disponíveis; grau de motivação e competência das pessoas envolvidas e também da personalidade do consultor. Sintetiza a autora, dizendo que o consultor funciona principalmente como um recurso técnico da tarefa, ou como um facilitador.

De acordo com a atuação escolhida, o consultor desempenhará diversos papéis. Assim, o consultor atuando como recurso, os recursos estão centrados no consultor, que trabalha para o cliente com foco na tarefa, assumindo os seguintes papéis:

- Especialista: solicitado quando a empresa vive uma crise e o consultor atua na solução de um problema específico;
- Operário: pode ser confundido com a terceirização, pois a consultoria é chamada como mão-de-obra qualificada e temporária, desligando-se da empresa quando finda o projeto;
- Regulador: em processos complexos que exigem coordenação de diversas tarefas, o consultor assume o papel de regulador do tempo de trabalho, alocando recursos, motivando e informando a equipe para o atingimento dos objetivos nos prazos acordados;

- Trator: quando a intervenção tem de ser profunda e romper com normas e regras existentes, o consultor passa por cima de normas existentes, para mudar paradigmas e mudar rotinas e hábitos arraigados na organização. É um estilo bastante controvertido e o consultor que o adota corre sérios riscos de rejeição e de deixar seqüelas na empresa-cliente;
- Advogado: busca através do convencimento e da persuasão a adoção de novos comportamentos ou a introdução de novas tecnologias. Atua muitas vezes como emissário de determinado nível hierárquico, buscando adesões a novos projetos;
- Pesquisador: efetua pesquisas para municiar a direção de informações necessárias à tomada de decisões;
- Diagnosticador: trabalha para gerar e processar informações, tarefa que todo consultor deve fazer. O que muda é a forma como coleta e processa estes dados e a intensidade com que o faz;
- Monitor de Informações: além de fazer a pesquisa e diagnóstico, o consultor envolve-se no monitoramento da transmissão dos fatos e dados relevantes entre os vários setores da organização;
- Relator: capacidade de redigir com elegância, clareza e simplicidade;
- Conselheiro: a essência da consultoria tem sido o aconselhamento, auxiliando na leitura do cenário, prescrevendo medidas corretivas, buscando soluções para os problemas, educando, e interagindo de diversas outras formas para melhorar o desempenho na empresa-cliente;
- Balizador: como agente de mudança, o consultor deve estar continuamente envolvido com o atingimento dos objetivos estabelecidos, estimulando, catalisando e harmonizando comportamentos e ações que possibilitem êxito em seus objetivos;
- Estrategista: como lida com o futuro, o consultor deve ajudar o cliente a traçar estratégias, formular objetivos, identificar recursos para atingir os objetivos da organização.

Ao atuar como facilitador, os recursos estão centrados no cliente, o consultor trabalha com o cliente com foco no processo, assumindo para tanto, os seguintes papéis:

- Comunicador: o consultor atua como incentivador do *feedback*, incentivando a comunicação em mão dupla, criando diversos canais, desobstruindo e mantendo o fluxo das informações. Deve saber captar e transmitir para a organização os problemas de comunicação existentes e propor alternativas de melhora de performance;
- Clarificador de processos: analisa os processos em uso e suas conseqüências, buscando a racionalização do trabalho, o aumento da produtividade e a diminuição de perdas de qualquer natureza;
- Observador reflexivo: o consultor adota uma postura de eximir-se de qualquer juízo de valor, levantando questões pertinentes para o exame do grupo;
- Negociador: atua como detentor de conhecimento especializado ou como parte neutra para dirimir pendências. Muito usada na resolução de conflitos;
- Questionador: saber ouvir e entender os problemas depende muito da habilidade de perguntar. Além da sua própria postura, o consultor pode atuar como incentivador deste comportamento, desenvolvendo nos outros a habilidade de perguntar e de aprender;
- Válvula de escape: em determinados casos onde o impasse instala-se, o consultor pode funcionar como uma válvula de escape ou bode expiatório, podendo inclusive seu desengajamento constituir-se em saída honrosa para todos;
- Educador: a educação é o grande desafio das organizações contemporâneas, sendo assim este papel toma destacada relevância;
- Apoiador: o consultor auxilia as pessoas a conviver com os aspectos negativos da mudança;
- Guru: o líder de referência, carismático e envolvente. O consultor líder influencia as pessoas da organização, nas mudanças necessárias para adaptação ao novo contexto organizacional, onde incertezas e mudanças são uma constante.

Kuczmarski (apud QUINTELLA,1994) numa abordagem próxima da psicologia, define as funções da consultoria como:

- 1) Ajudar as pessoas a resolver problemas que as impeçam de atingir objetivos;
- 2) Conseguir que as pessoas façam as coisas acontecer;
- 3) Dar às pessoas novas perspectivas ou enfoques a seus problemas;
- 4) Criar as condições para que ocorram mudanças;
- 5) Auxiliar as pessoas a se ajudarem.

Este entendimento é fundamental para que o consultor possa decidir se determinado trabalho pode ser aceito, pois os papéis que lhes serão exigidos devem ser considerados a priori para saber se terá condições de desenvolver a consultoria de forma satisfatória. Sem uma identificação a priori com o objetivo da consultoria, dificilmente poderá chegar a um bom trabalho, pois durante o processo, muitas variáveis aparecerão e forçarão o consultor a usar de toda sua capacidade de assumir estes diversos papéis.

### 2.3.3 Posturas do consultor

Para sintetizar as posturas que o consultor pode adotar, de acordo com suas convicções e metas, apresenta-se abaixo um quadro utilizado no Manual de Procedimentos de Consultoria nas Micro e Pequenas Empresas do SEBRAE-GO (1994).

	<b>M e t a</b>		
	<b>Minha meta é não criar problemas</b>	<b>Minha meta é a vitória</b>	<b>Minha meta é um resultado efetivo para ambos</b>
1	Vejo os interlocutores como: EU < ELE	Vejo os interlocutores como: EU > ELE	Vejo os interlocutores como: EU = ELE
2	Faço concessões para cultivar o relacionamento	Exijo concessões como condição de relacionamento	Separo as pessoas dos problemas
3	Sou gentil com as pessoas e moderado com o problema	Sou duro com o problema e com as pessoas	Sou gentil com as pessoas e duro com o problema
4	Atuo confiando nos outros	Atuo desconfiando dos outros	Atuo independentemente da confiança
5	Mudo facilmente de posição	Não abro mão de minha posição	Concentro-me nos interesses e não nas posições
6	Faço ofertas	Faço ameaças	Pesquiso os interesses
7	Relevo meu piso mínimo	Engano quanto ao meu piso mínimo	Evito fixar-me no meu piso mínimo
8	Aceito perdas unilaterais para chegar ao resultado	Exijo vantagens unilaterais para chegar ao resultado	Crio opções de benefícios mútuos
9	Busco apenas uma resposta: a que o outro aceitará	Busco apenas uma resposta: a que eu aceitarei	Desenvolvo opções múltiplas dentre as quais escolher, decido depois
10	Insisto na nossa harmonia	Insisto na minha posição	Insisto em critérios objetivos
11	Busco evitar as disputas de vontades	Busco vencer as disputas de vontade	Busco chegar a um resultado em padrões independentes da vontade
12	Cedo à pressão	Exerço pressão	Raciocino, permaneço aberto à razão, cedo aos princípios e não à pressão

Quadro 1: Posturas do Consumidor

Fonte: Manual de Procedimentos de Consultoria nas Micro e Pequenas Empresas

Verifica-se, portanto, a necessidade de preparação do profissional para exercer a atividade de consultoria, onde terá que empregar conhecimentos e habilidades para atingir os objetivos propostos.

Neste trabalho, o consultor pode assumir diversos papéis, de acordo com as necessidades de seus clientes, e adotar várias posturas, de acordo com suas convicções e metas.



Considerando-se que o enfoque deste trabalho é a consultoria focada na micro e pequena empresa, faz-se necessário um detalhamento do que é uma MPE, bem como sua importância e suas principais características.

## **2.4 A MICRO E PEQUENA EMPRESA – MPE**

Para uma melhor compreensão do tema, serão expostos e analisados posicionamento de diversos autores, sobre a MPE, conceitos, características e importância.

### **2.4.1 Conceitos de Micro e Pequena Empresa**

A definição e aplicação de conceitos para as MPE são temas que sempre apresentam grandes discussões, tanto no Brasil como no mundo, conforme adverte Batalha e Demori (1990), acrescentando que por não existir uma definição universalmente aceita, cada país, e às vezes regiões de um mesmo país utiliza-se de critérios específicos, de acordo com suas peculiaridades e a intenção da classificação.

Entre os estudiosos é grande a diversidade de opiniões sobre a melhor maneira de caracterizar as ME/EPP, sendo que as avaliações obedecem a critérios qualitativos ou quantitativos.

#### **CrITÉRIOS Quantitativos**

São critérios de mensuração mais fácil, decorrendo daí sua predominância na avaliação do porte das empresas.

Vários indicadores podem ser utilizados: valor do ativo imobilizado; número de empregados; faturamento ou volume de vendas; cálculo do valor adicionado (para indústrias); valor e estrutura do capital social; número de dirigentes; consumo de energia; número de centros de lucro; etc.

Em termos de Brasil, segundo Azevedo (2000: p.25): “É a empresa cujo faturamento bruto anual não ultrapasse o limite legal de R\$ 120.000,00, tendo por isso direito a tratamento diferenciado e obrigações sociais e fiscais reduzidas. Por parte do Estado, pode ser firma individual ou sociedade civil (exceto a por ações) constituída por pessoas físicas residentes no

País. Está prevista e regulamentada no Estatuto da Microempresa, Lei Federal nº 7.256, de novembro de 1984, alterada por lei de fevereiro de 1989.”

Nesta linha de categorização do porte da empresa, o Manual de Procedimentos Contábeis para Micro e Pequenas Empresas apresenta o enquadramento tributário que vigorou no país a partir de 1997, com o advento da Lei nº 9.317, de 5 de dezembro de 1996, que instituiu o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições – SIMPLES, que considerava microempresa as sociedades ou firmas com receita bruta anual de até R\$ 120.000,00 e empresa de pequeno porte as sociedades ou firmas individuais com Receita Bruta anual superior a R\$ 120.000,00, e igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00.

O decreto 5.028 de 31/04/2004, atualmente em vigência, atualizou estes valores para:

- a) Micro empresa: receita bruta anual de até R\$ 433.755,14 ;
- b) Empresa de pequeno porte: receita bruta anual entre R\$ 433.755,15 e R\$ 2.133.222,00 .

O quantitativo de empregados é o critério adotado por outras duas fontes de classificação bastante usadas no país, a da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) do Ministério do Trabalho e a do SEBRAE.

A publicação: *Micro, Pequenas e Médias Empresas: Definições e Estatísticas Internacionais*, do Departamento de Micro, Pequenas e Médias Empresas da Secretaria do Desenvolvimento da Produção do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, apresenta os critérios quantitativos para classificação das MPE em vários países do mundo. Além das definições, o trabalho apresenta, dentre outros detalhes, considerações sobre a participação do segmento na economia dos Países alvo da pesquisa.

Avaliando os critérios de classificação adotados em diversos países, segundo a fonte acima citada, constata-se que na grande maioria estes critérios baseiam-se em um ou mais dos três quesitos:

- Quantidade de empregados;
- Faturamento Anual;
- Ativo Total.

Como exemplo de países que adotam a classificação balizada por um único quesito, cita-se: Chile (Faturamento); México, Canadá, Alemanha, Irlanda, Suíça, Austrália e Irã (Número de empregados).

Combinando os quesitos número de empregados e faturamento para compor os critérios de classificação de MPE, temos os seguintes países: Peru, Venezuela, Dinamarca, Grécia, Israel e Tailândia.

Equador (Número de empregados e Volume da Capital) e Rússia (Número de Empregados e Ramo de Atividade) são outros exemplos de países que combinam dois quesitos na classificação das MPE.

Como exemplo de utilização da combinação de três quesitos, a saber, número de empregados, faturamento anual e volume de ativo, apresenta-se os seguintes países: Itália, Espanha e Uruguai.

Ao analisar os diversos critérios internacionais de avaliação, bem como o modelo adotado no Brasil, reforça-se ainda mais o entendimento do pesquisador no sentido de adotar a classificação quantitativa e baseada no número de empregados, critério este presente como único em diversos países e combinado com outros critérios, na maioria dos países pesquisados.

### **Crítérios Qualitativos**

Os critérios qualitativos requerem uma pesquisa interna dos processos da empresa, sendo, portanto, de aplicação mais trabalhosa, visto que não podem ser avaliados isoladamente, sendo necessária a verificação de diversos itens para obter-se uma visão multidimensional.

Cita-se a seguir alguns dos aspectos observados para a categorização do porte da empresa, dentro do enfoque qualitativo, com base nas indicações de diversos autores.

Barnett e Mackness (apud BATALHA; DEMORI, 1990) caracterizam a MPE por:

- Ausência de serviços especializados no sistema de informação para a administração;
- Necessidade dos dirigentes serem envolvidos em todas as decisões dentro da empresa;

- Apenas uma ou duas pessoas estarem envolvidas com o processo decisório da empresa;
- Falta de tempo do dirigente para elaborar o planejamento do seu empreendimento.

Para Ferrari (apud BATALHA; DEMORI,1990) apontam como características que tipificam com maior exatidão a MPE, são:

- A administração geral da empresa é realizada por uma só pessoa, geralmente o próprio empresário;
- Existe contato pessoal entre a diretoria da empresa e a maior parte dos trabalhadores;
- A empresa é propriedade de uma só pessoa ou de uma família;
- A maior parte do seu mercado encontra-se na comunidade onde está inserida.

Observe-se que inexistente uma fórmula única para a caracterização do porte da empresa levando-se em conta os critérios qualitativos, o que existe e deve ser verificado é a combinação de diversas características relacionadas basicamente com tipo de administração, envolvimento do proprietário nas atividades da empresa, acesso a crédito, tecnologia, formalidade e rigidez da estrutura organizacional. Cabe a quem estiver procedendo esta classificação a sensibilidade de avaliar o peso de cada quesito, pois certamente encontra-se MPE com diversas características ditas de empresas de grande porte, o mesmo ocorrendo em relação às grandes empresas.

Para o presente trabalho, utilizar-se-á, por maior facilidade no trato das estatísticas disponíveis, a categorização adotada pelo SEBRAE.

#### **2.4.2 Características da MPE**

Verificando a bibliografia existente sobre o assunto, pode-se propor uma simplificação e atribuir como características principais das MPE a flexibilidade e agilidade na produção e a centralização do comando. No entanto, promovendo um estudo mais detalhado, pode-se verificar outras dimensões igualmente importantes.

As características positivas das MPE serão tratadas a seguir, quando da caracterização de sua importância. Porém, se de um lado temos os aspectos positivos que concorrem para o fortalecimento das MPE, muitas das suas características podem, dependendo do enfoque, levar à estagnação e até a morte destas empresas.

Chamando a atenção para a realidade da pequena empresa e auto-ilusão, Resnik (1990) afirma que a pequena empresa apresenta algumas realidades a considerar, dentre elas o fato de todo proprietário-gerente levar para empresa seus pontos fortes e fracos; a sutil tendência de muitos empreendedores à autodestruição depois que a empresa foi criada e uma predisposição humana à auto-ilusão, sendo que esta tendência leva a um dimensionamento equivocado quanto às necessidades da própria empresa.

Partindo da constatação que todos temos nossos pontos fortes e nossas limitações e que a pequena empresa absorve muito das características de seu fundador, o autor chama a atenção para a necessidade de reconhecer suas fraquezas e buscar uma objetividade e realismo na avaliação dos rumos a tomar pela empresa. Como os fundadores, normalmente são destemidos e otimistas, tendem a focar sobremaneira a oportunidade em detrimento do risco, faz-se necessário que busquem uma maior reflexão e crítica, sendo para tanto importante observar algumas manifestações de conduta inadequada à eficaz administração do negócio. Dentre estas manifestações, destacam-se:

- 1) Autocongratulações involuntárias: por dedicar-se muitas horas à empresa, tende o proprietário-gerente a enxergar aquilo que lhe é interessante, instalando-se um orgulho cego e defensivo;
- 2) Desprezo por áreas de experiência gerencial limitada: geralmente os proprietários-gerentes têm uma experiência gerencial limitada, e muitos não reconhecem a necessidade de aprender, desprezando qualquer coisa que não seja o trabalho “real”;
- 3) Rejeição de assistência: determinação em fazer tudo sozinho, considerando a ajuda como uma transgressão à independência pessoal ou o senso de realização;
- 4) Resistência a delegar trabalho: esta atitude pode ser fatal, principalmente em empresas em fase de expansão. Alguns proprietários-gerentes têm pouca tolerância a subordinados que pensem por si só, não delegando tarefas, além de desperdiçar importantes contribuições para melhorias;

- 5) Aversão a ferramentas básicas de administração e ao processo de administração;
- 6) Tédio que se instala depois que a empresa é criada e está em operação: para muitos empreendedores, a excitação e o senso de realização vêm com a criação da empresa, tendo resistência a qualquer rotina que se instale.

Outro autor que trabalha dentro de uma perspectiva dos principais problemas típicos das MPE é Buchele (1976), que em seu livro *Diagnóstico de Empresas em Crescimento* utiliza o método de avaliação das crises chaves, pelas quais as MPE normalmente passam. Descreve o autor sete crises básicas:

- 1) A Crise Inicial: pode ser entendida como uma crise na avaliação inicial do negócio, sendo que os três principais erros cometidos nesta etapa são: a) os elementos-chave da empresa não possuem uma ampla experiência administrativa no ramo particular do negócio; b) o sistema contábil é inadequado e, portanto não fornece as informações básicas para as tomadas de decisões; c) as necessidades de capital são subestimadas;
- 2) A Crise de Caixa: ocorre porque muitos administradores de MPE estão excessivamente preocupados com lucros e crescimento e não percebem claramente que lucros e crescimentos precisam ser alcançados concomitantemente a uma boa situação de caixa. Contornar esta crise requer uma atenção nos possíveis problemas financeiros, projetando com freqüência o fluxo de caixa da empresa;
- 3) A Crise da Delegação de Responsabilidade: nesta etapa a empresa assume uma situação crítica, onde é muito grande para ser administrada por apenas uma pessoa, mas muito pequena para se permitir possuir uma equipe completa de administradores competentes. A delegação torna-se um problema pelo fato dos administradores resistirem a delegar por não estarem psicologicamente preparados para tal;
- 4) A Crise de Liderança: sobrevém quando a empresa alcança um estágio de seu crescimento onde a administração da empresa não pode mais ser executada por duas ou três pessoas. Neste ponto é necessário que o dirigente repense sua postura, mudando hábitos e atitudes. É como se tivesse de começar tudo de novo e a tarefa

muda tão radicalmente que todo seu passado de sucesso não é mais garantia alguma de êxito nesta nova etapa;

- 5) A Crise Financeira: Esta etapa caracteriza-se quando a empresa já cresceu a ponto de o capital de uma única pessoa, acrescido dos lucros retidos já não são suficientes para alavancar o crescimento da empresa. Deve a empresa decidir pelas fontes de recursos de terceiros mais adequadas ao seu desenvolvimento, pois ignorar este momento pode causar a estagnação ou encolhimento dos negócios;
- 6) A Crise da Prosperidade: Caso a empresa consiga evitar ou sobreviver às crises anteriores, frequentemente enfrentam sérios problemas devido a dois aspectos: uma complacência extrema ou um extremo ritmo de crescimento. Podem ou ignorar as necessidades de manter o ritmo de trabalho e mudanças necessárias, numa atitude complacente, como inversamente, forçar cada vez mais o ritmo, balizado no sucesso passado, superestimando sua capacidade e a da própria equipe;
- 7) A Crise da Sucessão Administrativa: instala-se quando o patrão morre ou fica incapacitado. Apresenta via de regra os seguintes problemas: a) sucessão administrativa: ter pessoa qualificada para assumir o comando, b) controle acionário: mesmo tendo pessoa capacitada, pode ocorrer disputas internas que prejudiquem o nova administração, c) crise financeira devido aos impostos: caso o patrimônio do falecido seja grande e consista principalmente em ações da empresa, o custo com impostos pode significar uma drenagem de recursos que se a empresa não apresentar boa liquidez acaba por comprometer as suas atividades.

Todas estas abordagens servem, não só para reforçar a necessidade da consultoria nas MPE, como também apresentam os principais dificultadores de aplicação nas empresas deste porte. Estes aspectos serão reforçados no desenvolver do presente trabalho.

### **2.4.3 A Importância da MPE**

Na justificativa do presente trabalho, foi demonstrada a importância do segmento na economia brasileira, tanto na quantidade de empresas constituídas quanto na absorção de mão-de-obra e participação no Produto Interno Bruto (PIB).

Apresentamos abaixo, os principais indicadores da participação das MPE na economia de vários países, conforme dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. É importante ressaltar que na metodologia adotada em vários países inexistia a figura da micro-empresa, sendo que neste caso a classificação das pequenas e médias empresas encontra-se bastante próxima dos indicadores utilizados para as MPE.

Os principais indicadores a serem apresentados são relativos a participação do segmento em: absorção da mão de obra (M-O); PIB ou nas exportações (EXP) e no total de empresas constituídas (TE):

- Austrália: 71% (M-O) e 99% (TE);
- Chile: 80% (M-O) e 20% (PIB);
- Dinamarca: 36% (M-O) e 44% (PIB);
- Espanha: 80% (M-O) e 51% (PIB);
- EUA: 51% (M-O) e 51% (PIB);
- Grécia: 86%(M-O);
- Irlanda: 70% (M-O) e 98% (TE);
- Itália: 38% (EXP) e 98% (TE);
- México: 37% (M-O);
- Reino Unido: 56% (M-O) e 40% (PIB);
- Suíça: 75% (M-O) e 99% (TE);
- Tailândia: 60% (M-O) e 85% (TE).

Apresentados os números macros da participação do segmento na economia nacional e exemplos de sua participação na economia mundial, cabe ainda avaliarmos outros aspectos característicos ao setor. Para tanto servem de base as considerações positivas de Soifer (2002), em seu livro **A grande PEQUENA EMPRESA**, no qual aponta para os seguintes fatores:

- 1) A estabilidade econômica de um país, a médio prazo, depende da pequena empresa: por ligar seu sobrenome aos produtos e serviços produzidos, tendem a ter



maior zelo na produção e comercialização deste, além de sentirem-se pessoalmente responsáveis pelo futuro dos empregados, uma vez que normalmente existe um relacionamento mais pessoal entre patrão e empregado;

- 2) A comunidade depende da pequena empresa: por estarem mais intimamente ligado à comunidade, normalmente estimulam o esporte e lazer, contribuindo para clubes locais e associações. Suas reivindicações de caráter fiscal visam criar condições para realizar investimentos e, portanto, gerar mais empregos;
- 3) A pequena empresa cria efeito multiplicador local: a maioria dos pequenos empresários investe seus lucros na própria empresa, fazendo-a crescer. Ao crescer passa a absorver mais mão-de-obra, aumentando a massa salarial disponível para o consumo, via de regra, no comércio local;
- 4) A pequena empresa se responsabiliza pelo que faz: por ter um contato direto com o consumidor e a comunidade e pelo fato da imagem da empresa estar diretamente relacionado com sua pessoa, o empresário da pequena empresa zela por seus produtos e pela satisfação de seus clientes. Não querem ouvir reclamações quando estiverem no clube, no bar, na quadra de futebol, muito menos ser notícia negativa na rádio ou jornal local;
- 5) O pequeno empresário realiza “Cidadania”: principalmente os empresários que tem seu nome associado ao produto, primam pela satisfação do cliente acima do lucro, pois um eventual prejuízo pode ser recuperado, porém um tradicional nome leva tempo para se “limpar”;
- 6) O pequeno empresário aceita as regras do país: por não ter poder de barganha e por ter uma estrutura mais ágil, pode trabalhar conforme as regras colocadas, e adaptar-se mais rapidamente quando estas mudam;
- 7) O pequeno empresário quer inovação tecnológica: mais uma vez vale a flexibilidade e criatividade. A partir das necessidades do mercado, o pequeno empresário adapta-se e cria ou introduz inovação em sua empresa para responder às mudanças exigidas;

- 8) O pequeno empresário traz maior incremento de produtividade: na pequena empresa, os recursos são escassos e precisam ser melhor utilizados. Se a capacidade instalada não é suficiente para responder aos pedidos, estende-se a jornada com uma rápida decisão, livre de amarras sindicais e internas;
- 9) Os pequenos dão bom atendimento aos pequenos: por ter uma dependência maior do seu cliente, o tratamento dispensado normalmente é mais personalizado e alguns agrados são feitos: cafezinho, água, atendimento mais ágil, etc;
- 10) Os pequenos criam postos de trabalho estáveis: existe uma raiz a ser preservada, assim as decisões de mudar a localização da fábrica, por exemplo, comum nas grandes empresas, sempre em busca de maiores vantagens, não ocorrem com frequência nas pequenas empresas, pois existem além de limitações técnicas e de capital, um laço afetivo com a comunidade e um nome a “zelar”.

## **2.5 CONSULTORIA PARA MPE**

Mesmo respondendo por 99% das empresas constituídas no Brasil, as MPE não recebem a devida atenção em termos de consultoria. Seja na formatação de modelos próprios para a aplicação neste segmento específico, seja pela bibliografia disponível. Apresenta-se a seguir considerações sobre o processo de consultoria em MPE.

### **2.5.1 Características da consultoria na ME/EPP**

Conforme aponta o Manual de Procedimentos de Consultoria nas Micro e Pequenas Empresas, do SEBRAE/GO (1994), o executivo da pequena empresa está mais interessado em resultados tangíveis do que em promessas de alguns benefícios vagos no futuro. Acreditam ser necessário apenas contratar a pessoa certa, mas não sabem como encontrá-la, ao passo que os consultores precisam estar atento para algumas características peculiares às MPE:

- a) Executivos de pequenas empresas dão importância ao conhecimento de quem realmente fará a consultoria; a pessoa que transaciona deve ser a que executará o trabalho;

- b) Executivos, freqüentemente, não estão familiarizados com a forma de realização dos serviços de consultoria. É essencial o estabelecimento de um alto grau de confiança entre o consultor e o administrador;
- c) A consultoria para pequenas empresas não deve restringir-se a fornecer um relatório contendo diagnósticos e recomendações à administração de cúpula. A extensão dos serviços visando a absorção das recomendações é fundamental;
- d) A consultoria deve sensibilizar o pessoal que atua em nível gerencial a cooperar na implantação das recomendações, pois um bom relacionamento apenas com os executivos do topo não é o suficiente;
- e) Deve ser realizado um planejamento para reuniões com os clientes, de modo que os horários não interfiram negativamente no trabalho dos executivos;
- f) Consultores devem evitar citações de experiências anteriores com outros clientes, pois os proprietários receiam tornar-se temas para exemplos dados a clientes futuros;
- g) Deve-se evitar, durante a fase de transação, uma argumentação de venda baseada em promessas que superestimem os resultados da consultoria.

Observamos, por fim, que para o segmento de MPE, a proximidade e a interdependência entre o consultor e o empresário é muito acentuada, sendo necessário a criação de um clima de mútua confiança, que, juntamente com uma clara definição dos objetivos e mensuradores de sucesso serão determinantes para o sucesso da intervenção.

### **2.5.2 A necessidade da consultoria na ME/EPP**

Conforme apontado na definição do problema de pesquisa, existe uma grande carência de estudos e propostas sobre o processo de consultoria para as MPE. A posição do pesquisador é corroborada por Honório (1997, p. 7) ao afirmar que “Existem diversos livros de Administração Financeira que se dedicam às grandes e médias empresas, extrapolando a necessidade da pequena empresa e por isso se tornam complexos para estas empresas.”

A questão custo é fator dificultados do acesso das MPEs à consultoria, não só no Brasil, como também em países desenvolvidos, como pode-se observar a partir de pesquisa realizada pelo United Nations (2000), segundo a qual a insuficiência de recursos financeiros é impedem as MPEs de usar a consultoria externa a qual tanto necessitam.

A dificuldade representada pelos custos e outras resistências ao processo de consultoria impostas pelos pequenos empresários conforme relatado anteriormente, tende a diminuir na medida em que o consultor atentar para as características próprias deste segmento e atuar focado em suas peculiaridades, utilizando ferramenta, metodologia e terminologia adequada a criar um clima de confiança e colaboração entre consultor e empresário.

Uma consultoria que propicie orientação para a MPE poderá minimizar os impactos das causas que concorrem para a mortalidade destas empresas.

Apresenta-se a seguir uma lista de causas de mortalidade das empresas deste porte citadas por Chér (1991):

- 1) Falta de experiência anterior no ramo de negócios e a falta de gosto pelo mesmo;
- 2) A falta de conhecimento acerca dos instrumentos de administração geral e de recursos humanos, contábil-financeiros, jurídicos, de marketing, de administração da produção, de informática e de orientação técnica especializada;
- 3) A mentalidade com a qual o pequeno e o médio empresários entram no negócio, muitas vezes movidos fundamentalmente por objetivos ligados a maiores rendimentos, maiores lucros e status social, ao passo que deveriam mover-se mais pelo desejo de realização profissional, exercício da criatividade e prestação de bons serviços à sociedade;
- 4) A falta de recursos financeiros e dificultadores na obtenção de créditos, financiamentos e investimentos por parte de terceiros, isto porque investidores raramente sentem-se atraídos por empresas de menor porte;
- 5) A falta de resistência a momentos de instabilidade e dificuldade da empresa;
- 6) A falta de profissionais bem qualificados nas MPE, inexistindo políticas de segurança, incentivos, benefícios, treinamento e desenvolvimento dos

trabalhadores, visando à motivação e à satisfação dos mesmos, com um aprimoramento da qualidade de vida no trabalho;

- 7) As burocracias legais;
- 8) Imposições de preços por parte de grandes fornecedores e de grandes clientes;
- 9) Manutenção de maus pagadores na carteira de clientes;
- 10) Obsolescência de métodos, equipamentos e de mentalidade empresarial;
- 11) Concorrência das grandes empresas e de algumas pequenas e médias;
- 12) Desentendimento entre os sócios da empresa e ocorrência de eventos pessoais como morte, doença, etc., e problemas com o processo sucessório;
- 13) Organização política ainda embrionária, que represente e defenda eficaz e legalmente os interesses das MPE no que tange às decisões a elas afetas ao nível de governo;
- 14) A não utilização de orientação técnica especializada (consultoria, auditoria e assessoria);
- 15) A não distinção entre empresa e empresário, havendo confusão entre os bens deste com os da empresa, acarretando em centralização e paternalismo;
- 16) Visão excessivamente de curto prazo;
- 17) Desinformação acerca dos principais acontecimentos econômicos, políticos e sociais no Brasil e no mundo;
- 18) A falta de criatividade;
- 19) A falta de disciplina, responsabilidade e organização;
- 20) O não exercício da habilidade em se comunicar, no sentido de serem essenciais para a persuasão, a clareza, a exatidão e a lógica de seus argumentos e de suas fundamentações perante os sócios, funcionários, fornecedores, clientes, etc. Saber

se expressar claramente é, enfim, fundamental. Esta habilidade pode ser adquirida através de variada leitura e até mesmo através de treinamentos especializados, tais como oferecem alguns cursos de Expressão Verbal.

As considerações acima, datam de 1990 e no entanto, apesar de alguns avanços notados no apoio às empresas deste segmento, ainda aparecem na maioria das MPE, mostrando que cada vez mais a consultoria é essencial para o sucesso dos pequenos negócios.

Finalizando a revisão bibliográfica, faz-se necessário uma reflexão acerca de um importante tema relacionado com a atuação do consultor e a atividade de consultoria: a ética.

## **2.6 ÉTICA NA CONSULTORIA**

Partindo de uma definição ampla de consultoria, como sendo um processo de ajuda, onde um agente externo utiliza seus conhecimentos habilidade para orientar uma empresa-cliente, urge ser avaliada a postura que este profissional deverá adotar.

Neste contexto, uma atitude ética passa a ser uma exigência do mercado. Antes de ser uma concessão, é uma exigência.

Em seu livro *Ecologia Empresarial*, Marinuzzi e Fajardo (1994, p. 142), abordam o resgate da ética, afirmando que a visão empresarial, baseada em pesquisas de cientistas do comportamento e dos teóricos da administração, percebe com clareza o que já era apregoadado pelos antigos filósofos e pela mera decência: que a integridade é um dos maiores investimentos organizacionais e que o resgate da ética pode ser considerado um dos aspectos mais importantes e urgentes da humanidade. Afirmam ainda que: “O lastro moral começa a ser percebido como um dos fatores mais fortes de sucesso, pois apenas ele pode garantir a confiança de clientes e fornecedores.”

Neste contexto, uma atitude ética passa a ser uma exigência do mercado. Antes de ser uma distinção do profissional, é uma condição básica para a contratação do serviço. Portanto, independentemente do motivo que impulse o consultor a agir, a atitude ética é o caminho a seguir para quem quer sobreviver no mercado. Você pode ser ético por convicção e valores ou por conveniência, sendo que neste caso, o egoísmo conduz ao altruísmo: para sobreviver no mercado deve agir com correção e pautar sua atuação dentro de padrões éticos valorizados pela sociedade.

Especificamente para o consultor empresarial, não existe um código de ética universalmente aceito, existem sim algumas propostas e recomendações. Como propõe Oliveira (2001), por ter uma responsabilidade profissional e social, fruto de sua atuação e influência na empresa-cliente, o consultor empresarial precisa adotar seu código de ética.

Como exemplo de um código de ética recomendado, apresenta-se a seguir uma proposta de Block (2001):

- Não fazer promessas extravagantes, nem verbalmente, nem por correspondência, nem em sua literatura, que você não estaria disposto ou não seria possível cumprir;
- Não reter fatos importantes nem fazer declarações evasivas nas quais você não esta, tecnicamente, dizendo inverdades ou exagerando a verdade, mas está deliberadamente enganando o cliente ou o cliente em potencial e induzindo-o a acreditar em algo que você não disse explicitamente;
- Ser escrupuloso no que se refere à confidencialidade de todas as informações privilegiadas do cliente e às suas relações empresariais com os clientes;
- Fazer uma contabilidade estritamente honesta das horas quando o contrato o determinar e, de qualquer modo, negociar francamente com todos os clientes e clientes em perspectiva;
- Não envenenar o poço de todos os consultores; abster-se cuidadosamente de censurar, condenar ou desmerecer os concorrentes, seja genérica ou especificamente;
- Ter uma política firme de entregar tudo aquilo que prometer ao cliente.
- Conduzir-se com dignidade profissional em todos os assuntos e em todos os momentos;
- Negociar com os vendedores e/ou agentes como faria com seus clientes.

Em termos de Brasil, o Instituto Brasileiro dos Consultores de Organização (IBCO) apresenta o Código de Ética do Consultor Empresarial, aprovado em 17/05/90.

Outra colaboração importante à discussão da ética na consultoria é apresentada pelo SEBRAE-GO (2001) na forma de mandamentos.

Os 10 mandamentos do Consultor:

I – Aceite somente aqueles serviços que você pode realizar nas condições previstas no contrato e para os quais você esteja plenamente qualificado.

II – Jamais aceite comissões ou favores sobre serviços e suprimentos adicionais de terceiros que você recomenda e que são envolvidos na consultoria.

III – Mantenha sigilo de todas as informações referentes aos negócios e acontecimentos da empresa-cliente.

IV – nunca trabalhe sob restrições ou condições que interfiram na objetividade, independência ou integridade dos processos que recomenda.

V – Jamais preste consultoria a empresas com atividades conflitantes sem o consentimento delas.

VI – Não faça nem indique qualquer oferta de emprego a funcionários da empresa-cliente, durante ou depois da consultoria.

VII – Nunca use informações, material técnico ou procedimentos originários de outros consultores sem a permissão dos autores.

VIII – Somente emita opiniões sobre o trabalho dos colegas consultores quando as referências forem positivas.

IX – Nunca confunda alternativas com soluções. Planeje, demonstre e controle adequadamente a implantação das decisões.

X – Deixe claro que a solução de problemas depende menos do consultor e mais da sinergia empresarial. Primeiro remova as objeções. Depois, estimule as pessoas.

Apesar de não existir um Código de Ética universalmente aceito, podemos afirmar, com certeza, que no atual estágio das relações empresariais envolvendo os serviços



profissionais de consultoria, o consultor que não pautar suas ações dentro de uma postura ética adequada está fadado ao insucesso e a tornar-se um profissional com pouco crédito e conseqüentemente encontrará muitas dificuldades em manter seus serviços no mercado.

Com esta reflexão encerra-se a revisão bibliográfica e pode-se passar para a pesquisa de campo, que servirá de subsídio para a formatação de procedimentos para a consultoria nas MPEs.

### **3 PESQUISA DE CAMPO**

Neste capítulo são apresentadas as pesquisa realizadas, bem como os critérios utilizados em sua elaboração e aplicação.

Conforme a metodologia apresentada no item 1.4, e adaptando o material disponibilizado no Manual CNI para os objetivos desta pesquisa, apresenta-se:

#### **Etapas da pesquisa:**

As quatro etapas da pesquisa propostas são: preparação do projeto, obtenção de dados, análise e interpretação dos resultados e relatório. Neste capítulo serão apresentados o projeto de pesquisa e a fase de coleta dos dados, sendo que sua análise e as recomendações serão tratadas no capítulo 4.

#### **Preparo do projeto**

Na definição do projeto de pesquisa devem ser observadas as seguintes questões: definição do problema; elaboração das hipóteses; escolha do método e definição da amostragem.

Aplicando ao objeto deste estudo as orientações acima, obtêm-se:

##### **a) Definição do problema:**

Apresenta-se como problema de pesquisa: como orientar os consultores das micro e pequenas empresas para atender as necessidades específicas deste segmento.

##### **b) Escolha do método:**

Segundo Tagliacarne (1974), os métodos de pesquisa externa que podem ser empregados são: a mala direta; a consulta telefônica; a entrevista individual; a visita pessoal; a experimentação; as lojas de controle; o painel dos consumidores e o inventário das lojas.

Pela peculiaridade deste estudo e buscando a melhor relação custo x benefício, o método escolhido foi o questionário a ser aplicado em entrevista individual, a ser efetuada em visita às empresas, diretamente com o empresário, e com os consultores, gerentes de bancos e contadores.

### **c) Definição da amostragem**

Na definição de um tamanho de amostra, Tagliacarne (1974), chama a atenção para a teoria das amostras que indica que um número “suficientemente grande” de casos sorteados para um universo apresenta, quase certamente, os mesmos caracteres do universo.

O desafio é determinar que número é este, uma vez que quanto maior a amostra, maior a quantidade de recursos necessários para dar consecução à pesquisa.

Na definição do tamanho da amostra desta pesquisa utilizou-se um critério aleatório, flexibilidade possível por tratar-se de uma pesquisa exploratória, que segundo Denker e Da Via (2001) apresentam métodos de coleta de dados bastante variados, não necessitando de amostragem. Foram ouvidos cinquenta e seis (56) empresários de MPE e dezessete (17) profissionais relacionados ao segmento: consultores empresariais, gerentes de bancos e contadores.

A escolha das empresas participantes foi aleatória a partir dos diversos bancos de dados disponíveis: lista telefônica, classificados de jornais e banco de dados de associações comerciais e industriais.

Os profissionais relacionados também foram escolhidos aleatoriamente, tendo como condição atuar diretamente neste segmento.

### **Obtenção dos dados**

A escolha do questionário a ser aplicado em entrevista pessoal ocorreu visando obter respostas com qualidade e confiabilidade, visto que o nível de entendimento do público alvo é limitado e, limitada também é sua disponibilidade de tempo para responder uma mala direta, por exemplo. Assim, pela prática junto a empresários deste segmento, entendeu o pesquisador, ser necessário estar presente e com possibilidade de “explicar” a proposta e os objetivos para obter sua concordância em participar do processo, bem como o conteúdo da pergunta, que por vezes não é assimilado, mesmo com o cuidado que se tem ao formulá-las.

Decidido o método a utilizar como a entrevista pessoal, foram elaboradas 21 perguntas, sendo 19 objetivas e 02 subjetivas. I.

Iniciou-se um pré-teste, com cinco empresas escolhidas aleatoriamente, onde foi possível observar-se alguns entraves, com questões que dificultavam a mensuração e tornavam a entrevista mais longa e com momentos de hesitação e falta de entendimento por

parte do entrevistado. Corrigidos estes dificultadores apontados no pré-teste, obteve-se então a versão final da entrevista.

Quanto aos profissionais relacionados, foi elaborada uma questão única, onde é solicitado seu opinamento sobre as três principais causas do insucesso empresarial, sem necessidade de explicações adicionais, visto que esta pesquisa servirá para fazer um ponto de batimento com a visão que o empresário tem de seu negócio, que é a informação principal a ser trabalhada.

### **3.1 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS NAS PESQUISAS**

Apresenta-se a seguir os principais dados obtidos nas pesquisas de campo realizadas junto a empresários e profissionais que atuam no segmento da MPE.

Faz-se necessário, no entanto, resgatar alguns elementos apontados na revisão da bibliografia e apresentar dados obtidos junto a entidades de apoio à MPE, para promover um estudo comparativo das diversas visões sobre o dia-a-dia do segmento, buscando obter-se subsídios que propiciem a elaboração de orientações que sejam relevantes para a atuação dos consultores nas MPEs.

#### **3.1.1 PESQUISA EM FONTES SECUNDÁRIAS:**

As fontes secundárias utilizadas foram livros relacionados à consultoria e a MPE, estatísticas oficiais obtidas através do site do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e pesquisas em sites de entidades relacionadas com a MPE, com destaque para o SEBRAE, além de consulta a diversos periódicos, que mesmo não sendo citados diretamente no presente trabalho, certamente colaboraram para um melhor entendimento global do tema.

Apresenta-se a seguir os principais dados obtidos nestas pesquisas, bem como uma rápida análise dos mesmos, para posterior correlação com os resultados das pesquisas de campo.

**Levantamento bibliográfico:**

Do levantamento bibliográfico realizado para fundamentar o presente trabalho, muito já foi explorado no capítulo 3, sendo que a seguir apresenta-se uma avaliação pontual acerca de dificultadores que impactam nas condições de sobrevivência das MPE.

Resnik (1990) apresenta as manifestações de condutas inadequadas à eficaz administração dos negócios, adotadas por seus fundadores, motivadas, via de regra, por suas características de destemor e otimismo, características estas bastante positivas, pois sem elas não haveria empreendimento, porém devendo ser controladas, evitando-se a gestão temerária do negócio. O autor chama atenção para as seguintes manifestações:

- Auto-congratulações involuntárias;
- Desprezo por áreas de experiência gerencial limitada;
- Rejeição de assistência;
- Resistência a delegar trabalho;
- Aversão a ferramentas básicas de administração e ao processo de administrar;
- Tédio após a instalação da empresa, quando está em operação.

Das observações acima, chama a atenção o comportamento do fundador da empresa, que muitas vezes, por temperamento tem dificuldade em adaptar-se às rotinas que surgem quando a empresa deixa de ser um projeto e passa a ser uma realidade. O empreendedor visionário precisa aos poucos dar lugar ao empresário, administrador, e este é, muitas vezes, o momento mais delicado para a sobrevivência da empresa.

Esta situação também é abordada por Buchele (1976), em seu livro Diagnóstico de Empresas em Crescimento, onde apresenta uma série de crises pelas quais as MPE normalmente passam.

Descreve o autor, sete crises básicas:

- Crise inicial: falta experiência administrativa e controle dos números da empresa, onde o capital necessário é, via de regra, subestimado;

- Crise de caixa;
- Crise de delegação de responsabilidade;
- Crise de liderança;
- Crise financeira;
- Crise de prosperidade;
- Crise de sucessão administrativa.

### 3.1.2 Pesquisas efetuadas por entidade de apoio à MPE:

Dentre as pesquisas disponíveis, para o presente trabalho foram utilizadas duas que focam claramente a questão da sobrevivência das MPE, sendo uma efetuada pelo SEBRAE/SP (2003), intitulada “Sobrevivência e Mortalidade das Empresas Paulistas de 1 a 5 anos” e a outra pelo SEBRAE/SC (1999), intitulada “Pesquisa sobre mortalidade de empresas e seus fatores condicionantes”.

Os principais resultados obtidos nas pesquisas serão apresentados a seguir, sendo que na sequência será feita uma correlação entre os resultados obtidos pelas mesmas.

#### SEBRAE/SP

Segundo pesquisa efetuada em dezembro de 2003 pelo SEBRAE-SP, intitulada Sobrevivência e Mortalidade das Empresas Paulistas de 1 a 5 anos, apenas 40% das empresas abertas atinge 5 anos de atividade, conforme demonstrado pelo quadro abaixo:

<b>Tempo/Situação</b>	<b>1 ano</b>	<b>2 anos</b>	<b>3 anos</b>	<b>4 anos</b>	<b>5 anos</b>
Em atividade	69	63	51	47	40
Encerradas	31	37	49	53	60

Quadro 2: Sobrevivência e Mortalidade das Empresas Paulistas de 1 a 5 anos

Fonte: [www.sebrae-sp.com.br](http://www.sebrae-sp.com.br)

Graficamente pode-se representar na forma abaixo:

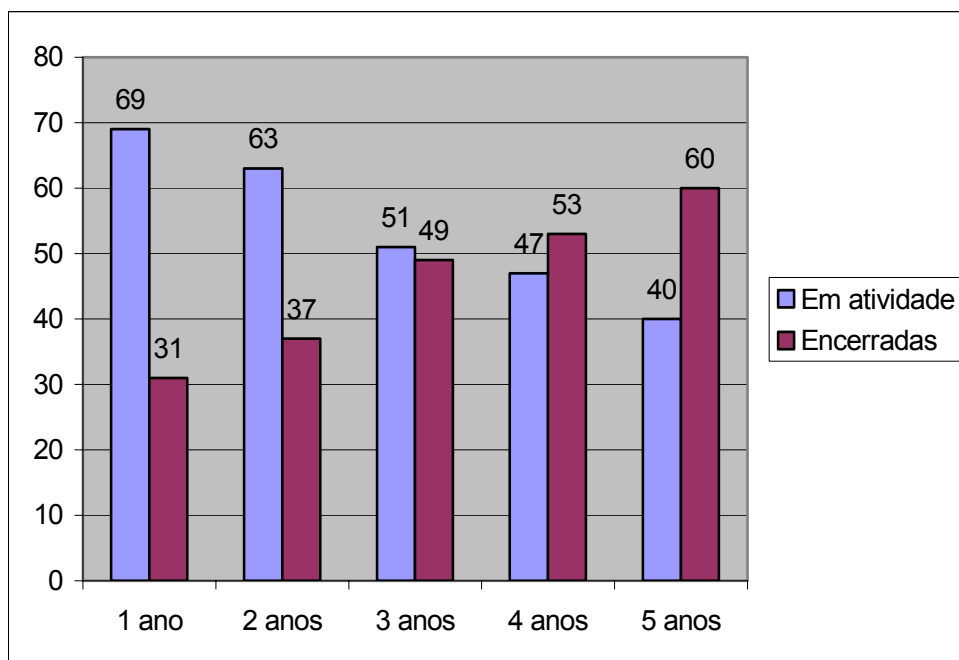


Gráfico 1:

Sobrevivência e Mortalidade das Empresas Paulistas de 1 a 5 anos

Fonte: [www.sebrae-sp.com.br](http://www.sebrae-sp.com.br)

Quanto às principais dificuldades enfrentadas pelas empresas pesquisadas, apresenta-se para avaliação a seguinte tabela:

**Tabela 4: Principais dificuldades enfrentadas pelas empresas**

Dificuldades enfrentadas	Emp em atividade	Emp extintas	Média Total
Crise econômica	67%	56%	62%
Sincronizar o caixa da empresa	28%	35%	32%
Falta de clientes	28%	35%	32%
Concorrência muito forte	27%	31%	29%
Acesso ao crédito	17%	15%	16%
Problemas legais	12%	11%	12%
Outras	5%	11%	8%
Nenhuma	8%	8%	8%

A questão permite respostas múltiplas

Elaboração própria - Fonte: [www.sebrae-sp.com.br](http://www.sebrae-sp.com.br)

Ainda segundo a pesquisa acima citada, os donos de empresas encerradas indicaram o tipo de assessoria/auxílio que teria sido útil para evitar o fechamento de sua empresa, conforme tabela abaixo:

**Tabela 5: Tipo de Auxílio**

<b>Tipo de auxílio</b>	<b>Percentual</b>
Melhora da economia	41%
Menores encargos e impostos	29%
Crédito	29%
Consultoria	22%
Nenhuma	16%
Outras	7%
Não sabe	4%

\* A questão permite respostas múltiplas

Fonte: [www.sebrae-sp.com.br](http://www.sebrae-sp.com.br)

Finalmente, a pesquisa do SEBRAE-SP apresenta as principais causas da mortalidade das empresas paulistas:

<b>ITENS</b>	<b>PRINCIPAIS PROBLEMAS</b>
1 – Planejamento prévio	Deficiências no planejamento prévio à abertura
2 – Gestão empresarial	Deficiências na gestão do negócio (fluxo de caixa, finanças, aperfeiçoamento de produto, divulgação, venda/comercialização, não busca assessoria técnica/profissional)
3 – Políticas de apoio	Políticas de apoio insuficientes
4 – Conjuntura econômica	Consumo deprimido e concorrência muito forte
5 – Problemas “pessoais”	Problemas de saúde, criminalidade e sucessão

Quadro 3: Principais causas de mortalidade das empresas paulistas.

Fonte: [www.sebrae-sp.com.br](http://www.sebrae-sp.com.br)



**SEBRAE/SC**

Pesquisa realizada pelo SEBRAE/SC em 1999, intitulada “Pesquisa sobre mortalidade de empresas e seus fatores condicionantes” apresenta os seguintes resultados:

**Tabela 6: Principais dificuldades enfrentadas**

Dificuldades enfrentadas	Empresas em atividade		Empresas extintas		Total	
	Casos	Percentual	Casos	Percentual	Casos	Percentual
Falta de capital de giro	107	52%	64	46%	171	50%
Carga tributária elevada	77	37%	36	26%	113	33%
Recessão econômica do país	84	41%	23	17%	107	31%
Concorrência muito forte	60	29%	23	17%	83	24%
Falta de clientes	41	20%	35	25%	76	22%
Maus pagadores	44	21%	27	20%	71	21%
Problemas financeiros	16	8%	26	19%	42	12%
Falta de mão de obra qualificada	26	13%	10	7%	36	10%
Falta de crédito	16	8%	18	13%	34	10%
Ponto inadequado	20	10%	13	9%	33	10%
Desconhecimento do mercado	12	6%	14	10%	26	8%
Falta de conhecimentos gerenciais	11	5%	10	7%	21	6%
Outras	4	2%	16	12%	20	6%
Problemas com a fiscalização	8	4%	11	8%	19	6%
Instalações inadequadas	13	6%	5	4%	18	5%
Falta de crédito	5	2%	2	1%	7	2%
Total de casos	207 casos		138 casos		345 casos	

\* A questão permite respostas múltiplas

Fonte: [www.sebrae-sc.com.br](http://www.sebrae-sc.com.br)

**Tabela 7: Fatores mais importantes para o sucesso de uma empresa**

Fatores para o Sucesso *	Empresas em atividade		Empresas extintas		Total	
	Casos	Percentual	Casos	Percentual	Casos	Percentual
Bom conhecimento do mercado onde atua	113	55%	69	50%	182	53%
Ter um bom administrador	70	34%	54	39%	124	36%
Uso de capital próprio	56	27%	43	31%	99	29%
Criatividade do empresário	63	30%	30	22%	93	27%
Capacidade do empresário assumir riscos	55	27%	30	22%	85	25%
Aproveitar das oportunidades de negócios	51	25%	29	21%	80	23%
Empresário com persistência/perseverança	50	24%	20	14%	70	20%
Boa estratégia de venda	43	21%	23	17%	66	19%
Reinvestimento dos lucros na empresa	43	21%	22	16%	65	19%
Ter acesso a novas tecnologias	28	14%	7	5%	35	10%
Capacidade de liderança do empresário	13	6%	11	8%	24	7%
Outros	2	1%	11	8%	13	4%
Terceirizar das atividades meio da empresa	3	1%	6	4%	9	3%
Total de casos	207 casos		138 casos		345 casos	

\* A questão permite respostas múltiplas

Fonte: [www.sebrae-sc.com.br](http://www.sebrae-sc.com.br)

Outra importante contribuição desta pesquisa é a identificação junto aos empresários entrevistados das áreas gerenciais mais importantes para superar o primeiro ano de atividade.

**Tabela 8: Fatores mais importantes para o sucesso de uma empresa**

Áreas	Empresas em atividade		Empresas extintas		Total	
	Casos	Percentual	Casos	Percentual	Casos	Percentual
Planejamento	120	58%	85	62%	205	59%
Organização empresarial	110	53%	58	42%	168	49%
Marketing	78	38%	60	43%	138	40%
Relações humanas	79	38%	44	32%	123	36%
Vendas	76	37%	2	1%	78	23%
Análise financeira	44	21%	25	18%	69	20%
Conjuntura econômica	35	17%	15	11%	50	14%
Informática	14	7%	6	4%	20	6%
Processo decisório	10	5%	4	3%	14	4%
Outros	2	1%	3	2%	5	1%
Total de casos	207 casos		138 casos		345 casos	

\* A questão permite respostas múltiplas

Fonte: [www.sebrae-sc.com.br](http://www.sebrae-sc.com.br)

### **Correlação entre as pesquisas SEBRAE/SP e SEBRAE/SC**

Analisando as duas pesquisas, observa-se que apesar das diferentes amostras e metodologias adotadas, seus resultados estão bastante relacionados, destacando-se as seguintes manifestações:

- Ocorre, em ambas as pesquisas, um direcionamento do empresário para fatores externos à organização como os responsáveis pelo insucesso empresarial;
- Na pesquisa do SEBRAE/SP, das seis principais dificuldades enfrentadas, quatro, podem ser consideradas externas à organização (crise econômica, falta de clientes, concorrência muito forte e acesso ao crédito) e apenas duas são essencialmente internas (sincronizar o caixa da empresa e problemas legais);
- Das seis principais dificuldades apontadas na pesquisa do SEBRAE/SC, cinco, relacionam-se a fatores externos (carga tributária elevada, recessão econômica do país, concorrência muito forte, falta de clientes e maus pagadores) e apenas uma, interna (falta de capital de giro);
- Quanto a auxílio considerado útil pelo empresário, observamos que o principal item apontada é a melhora da economia, seguida de menores encargos e impostos e mais

acesso ao crédito. A consultoria aparece em quarto lugar nas citações dos empresários entrevistados pelo SEBRAE/SP. Apesar disto, praticamente um em cada cinco empresários concorda que a consultoria seria proveitosa para sua empresa;

- A pesquisa do SEBRAE/SC apresenta como os dois principais fatores para o sucesso da empresa o bom conhecimento do mercado onde atua (53% de citações) e ter um bom administrador (36% de citações), ressaltando a importância da estratégia e do acompanhamento competente;
- A informação acima é corroborada, na mesma pesquisa, quando busca-se identificar quais as áreas gerenciais mais importantes para superar o primeiro ano de atividade. As principais áreas identificadas foram: planejamento (59%), organização gerencial (49%), marketing (40%) e relações humanas (36%);
- Por fim, cabe ressaltar os principais itens causadores da mortalidade das empresas paulistas. Segundo a pesquisa do SEBRAE/SP trata-se, respectivamente, de: deficiências em planejamento estratégico, deficiências em gestão empresarial, carência de políticas de apoio, conjuntura econômica desfavorável e problemas “pessoais”.

### **3.1.3 Pesquisa com empresários da MPE**

Após a aplicação dos questionários através de entrevista pessoal com os empresários das MPE e com os profissionais ligados ao segmento.

Apresenta-se nas páginas seguintes, os resultados obtidos na pesquisa com empresários da MPE, detalhando a cada pergunta: o seu objetivo, o resultado obtido, gráfico demonstrativo e comentários sobre o resultado.

**Pergunta efetuada:****1. Qual seu ramo de atividade?****Objetivo:**

Identificar o ramo de atividade da empresa, para possibilitar a criação de grupos com esta característica semelhante.

**Resultado obtido:****Tabela 9: Ramo de Atividade**

Ramo	Quantidade	Percentual
Comércio 1.1	27	48,22%
Indústria 1.2	6	10,71%
Serviços 1.3	23	41,07%
Total	56	100%

Fonte: Dados da pesquisa

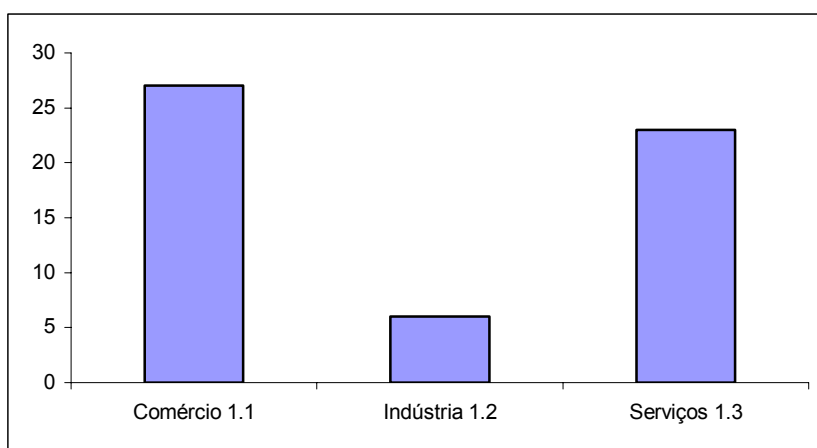


Gráfico 2: Ramo de Atividade

Fonte: Dados da Pesquisa

**Comentários:**

Por tratar-se de uma amostra aleatória, não houve preocupação com a proporcionalidade dos três segmentos. Nota-se que há uma reduzida participação de indústrias, fato que pode ser explicado pela característica da região avaliada, onde predominam os setores de comércio e serviços.

**Pergunta efetuada:**

## **2. Já mudou de ramo de atividade: A empresa/O dono**

**Objetivo:**

Identificar o grau de persistência do empresário na atividade específica e na condição de empreendedor, independente da atividade a explorar.

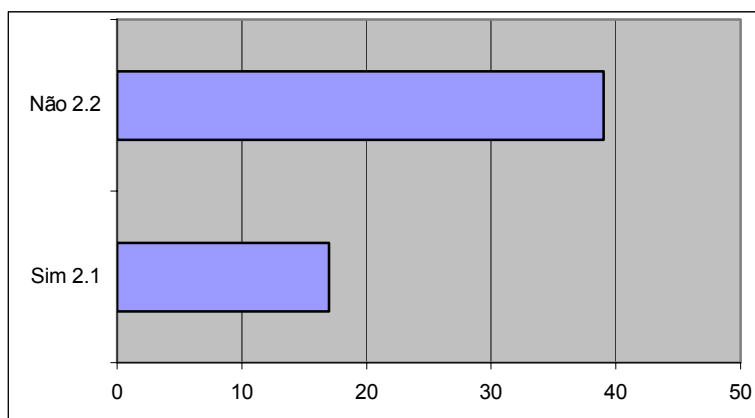
**Resultados obtido:**

**A empresa**

**Tabela 10: Mudança de Ramo de Atividade/Empresa**

Mudou de Ramo?	Quantidade	Percentual
Sim 2.1	17	30,35%
Não 2.2	39	69,65%
Total	56	100%

Fonte: Dados da pesquisa



**Gráfico 3: Mudança de Ramo de Atividade / Empresa**

Fonte: Dados da Pesquisa

## O dono da empresa

**Tabela 11: Mudança de Ramo de Atividade/Dono da empresa**

Mudou de Ramo?	Quantidade	Percentual
Sim 2.3	19	33,92%
Não 2.4	37	66,08%
Total	56	100%

Fonte: Dados da pesquisa

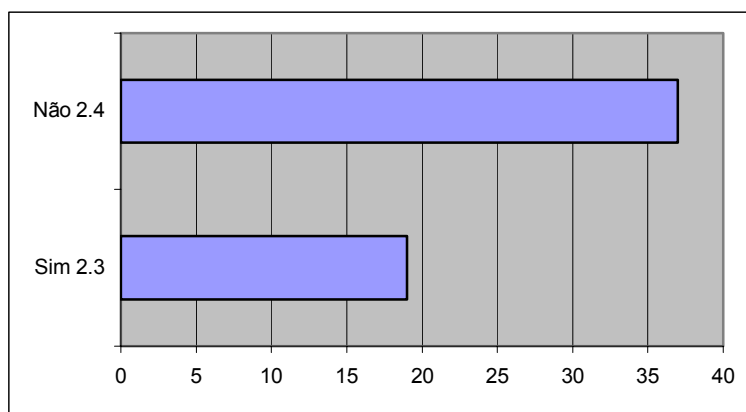


Gráfico 4: Mudança de Ramo de Atividade / Dono da Empresa

Fonte: Dados da Pesquisa

## Comentários:

Observa-se que praticamente um terço das empresas e empresários mudaram de ramo de negócio. As causas para este comportamento podem ser objeto de estudo futuro.

**Pergunta efetuada:**

**3. Em relação a pessoas, qual a quantidade de: empregados/pessoas que dependem diretamente da empresa para sua sobrevivência.**

**Objetivo:**

Quantificar a absorção de mão-de-obra pela MPE, em termos de pessoas trabalhando e dos familiares de empregados e empresários que dependem do trabalho na empresa para sua subsistência.

**Resultado obtido:**

Empregados		
Total de empregados	Quantidade	Percentual
Nenhum	12	21,43%
Entre 01 e 02	19	33,93%
Entre 03 e 10	18	32,14%
Entre 10 e 30	6	10,71%
Acima de 30	1	1,79%
Total	56	100%

Quadro 6: Absorção de mão-de-obra pela MPE  
Fonte: Dados da Pesquisa

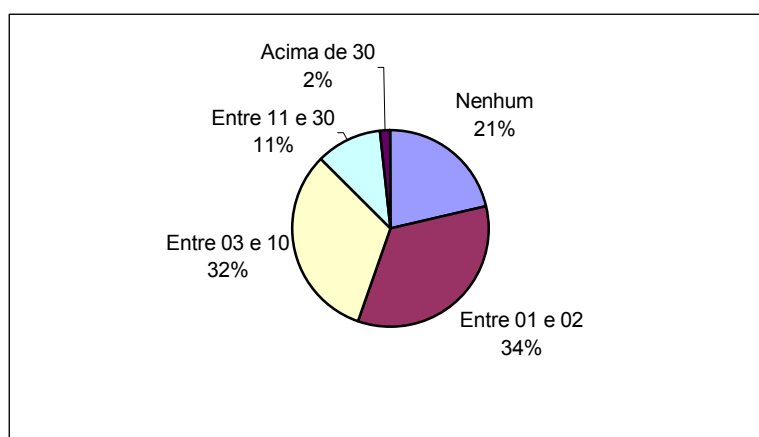


Gráfico 5: Absorção de mão-de-obra pela MPE  
Fonte: Dados da Pesquisa

**Comentários:**

Observa-se uma concentração entre 01 a 10 empregados, respondendo por 66% do total das empresas pesquisadas. Outro fator interessante é a elevada quantidade de empresas que não possui empregados. Confirma-se aqui a forte presença do empresário e sua família na operacionalização das tarefas das MPE.

### Pessoas que dependem da empresa para sobrevivência

Total de pessoas	Quantidade	Percentual
Entre 01 e 02	8	14,28%
Entre 03 e 10	35	62,50%
Entre 10 e 30	11	19,65%
Acima de 30	2	3,57%
Total	56	100%

Quadro 7: Pessoas que dependem diretamente da Empresa  
Fonte: Dados da Pesquisa

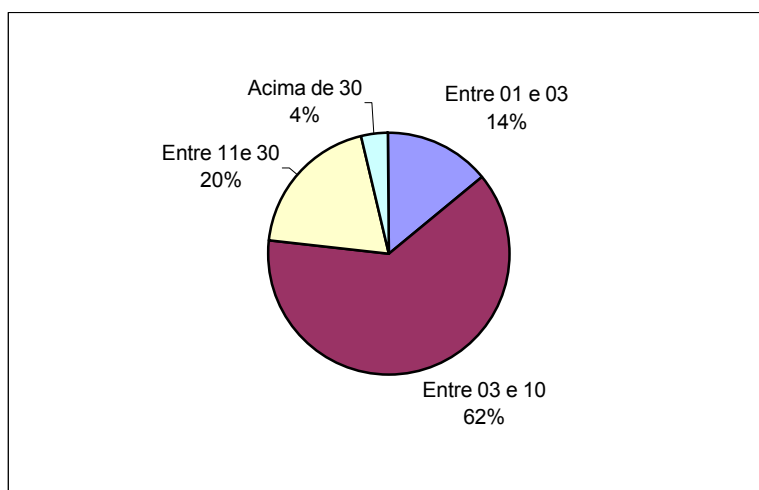


Gráfico 6: Pessoas que dependem da Empresa  
Fonte: Dados da Pesquisa

### Comentários:

Nota-se grande concentração entre 03 e 10 pessoas, com 62% das empresas, sendo, no entanto, importante ressaltar o aumento da quantidade de empresas na faixa de 11 a 30 pessoas, que passa de 11% para 20% do total de empresas entrevistadas.

Outros números importantes obtidos com esta questão são:

Total de pessoas empregadas nas empresas: 223

Total de pessoas que dependem da empresa: 538

Média de pessoas empregadas: 3,98 por empresa

Média de pessoas que dependem: 9,60 por empresa



**Pergunta efetuada:**

#### **4. Qual o seu faturamento anual?**

**Objetivo:**

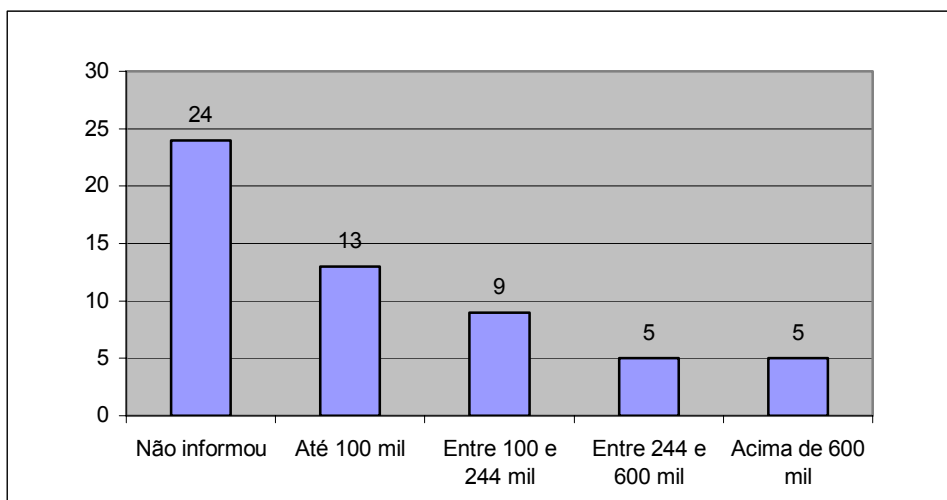
Identificar o faturamento anual, para possibilitar a criação de grupos com esta característica semelhante.

**Resultado obtido:**

**Tabela 12: Faturamento Anual**

Faixa de faturamento	Total empresas	% empresas
Não informou	24	42,86%
Até 100 mil	13	23,21%
Entre 100 e 244 mil	9	16,07%
Entre 244 e 600 mil	5	8,93%
Acima de 600 mil	5	8,93%
Total	56	100%

Fonte: Dados da Pesquisa



**Gráfico 7: Faturamento Anual**

Fonte: Dados da Pesquisa

**Comentários:**

Nota-se com esta questão, a resistência que o empresário de MPE tem fornecer informações quanto a aspectos financeiros de sua empresa. Mais de 40% recusou-se a informar seu faturamento.

**Pergunta efetuada:**

## 5. Tempo de atividade da empresa?

**Objetivo:**

Quantificar o tempo de vida da empresa, para possibilitar a criação de grupos com esta característica semelhante. São usados intervalos de tempo de atividade semelhantes aos apontados na tabela 3, que trata da mortalidade das empresas.

**Resultado obtido:**

**Tabela 13: Tempo de atividade da empresa**

Tempo de atividade	Total empresas	% empresas
Menos de 01 ano	8	14,29%
Entre 01 e 03 anos	9	16,07%
Entre 03 e 10 anos	27	48,21%
Acima de 10 anos	12	21,43%
Total	56	100%

Fonte: Dados da Pesquisa

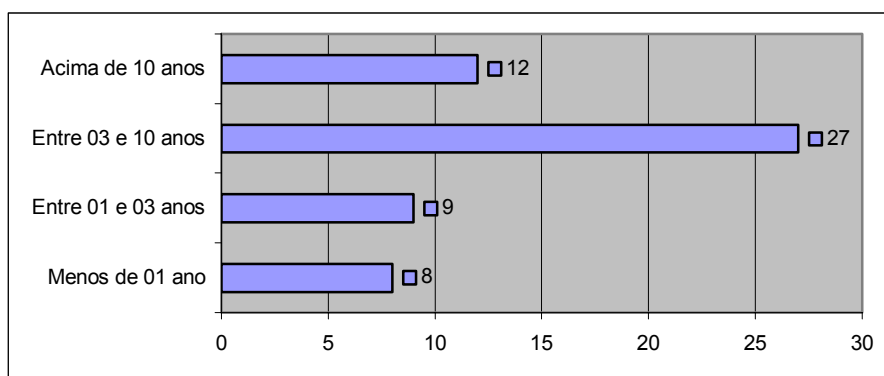


Gráfico 8: Tempo de Atividade da Empresa

Fonte: Dados da Pesquisa

**Comentários:**

Praticamente metade das empresas pesquisadas situam-se entre três e dez anos de existência. Somadas às empresas com mais de dez anos, representam praticamente 70% do total de empresas.

**Pergunta efetuada:**

## **6. O atual proprietário é o fundador da empresa?**

**Objetivo:**

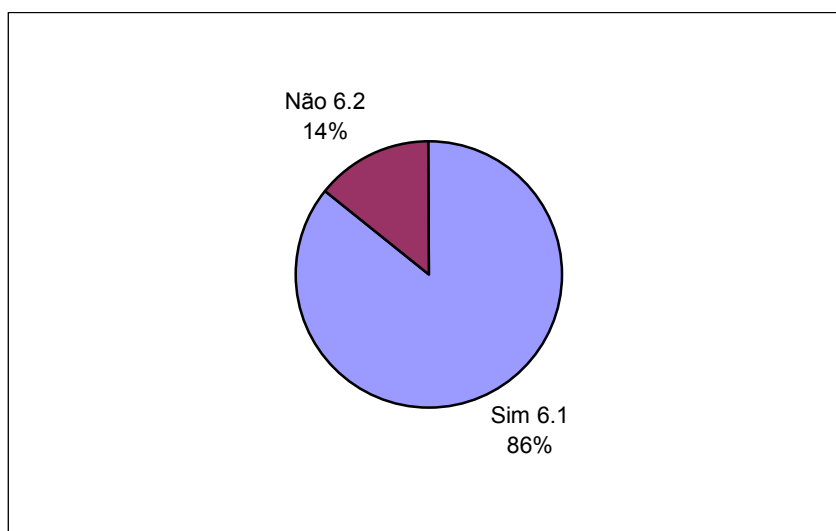
Identificar o percentual de sobrevivência no mercado do idealizador do negócio.

**Resultado obtido:**

**Tabela 14: Sobrevivência no mercado do idealizador do negócio**

Dono atual é o fundador?	Total empresas	% empresas
Sim 6.1	48	85,71%
Não 6.2	8	14,29%
Total	56	100%

Fonte: Dados da pesquisa



**Gráfico 9: Sobrevivência no mercado do idealizador do Negócio**

Fonte: Dados da Pesquisa

**Comentários:**

Observa-se uma forte característica a manutenção da empresa em poder do fundador.

**Pergunta efetuada:****7. Tempo de experiência do proprietário na atividade?****Objetivo:**

Identificar o tempo de experiência do proprietário na atividade, correlacionando principalmente com o tempo de existência da empresa.

**Resultado obtido:**

Tempo de experiência	Total empresas	% empresas
Menos de 01 ano	2	3,57%
Entre 01 e 03 anos	7	12,50%
Entre 03 e 10 anos	14	25,00%
Acima de 10 anos	33	58,93%
Total	56	100%

Quadro 8: tempo de experiência do proprietário na atividade  
Fonte: Dados da pesquisa

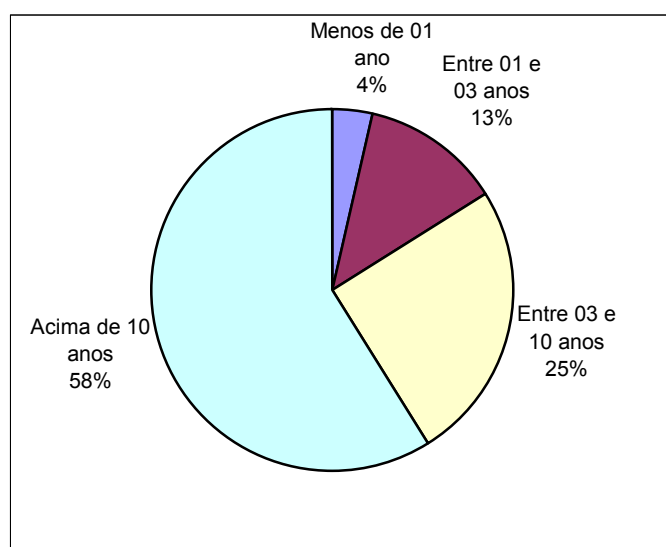


Gráfico 10: Tempo de experiência do Proprietário na Atividade  
Fonte: Dados da Pesquisa

**Comentários:**

Nota-se uma grande concentração de empresários com bastante experiência na atividade, sendo que praticamente 60% possuem mais de 10 anos de experiência.

Outro indicador levantado na pesquisa foi a média de tempo de experiência na atividade, dos empresários entrevistados, de 14,25 anos, muito acima da média de tempo de constituição das empresas que é de 8,29 anos. Isto indica que o empresário antes de empreender na constituição de uma empresa já está familiarizado com o ramo a explorar, tendo em média uma experiência em torno de 6 anos ao iniciar o negócio.

**Pergunta efetuada:**

## **8. Que tipo de serviços bancários sua empresa utiliza?**

**Objetivo:**

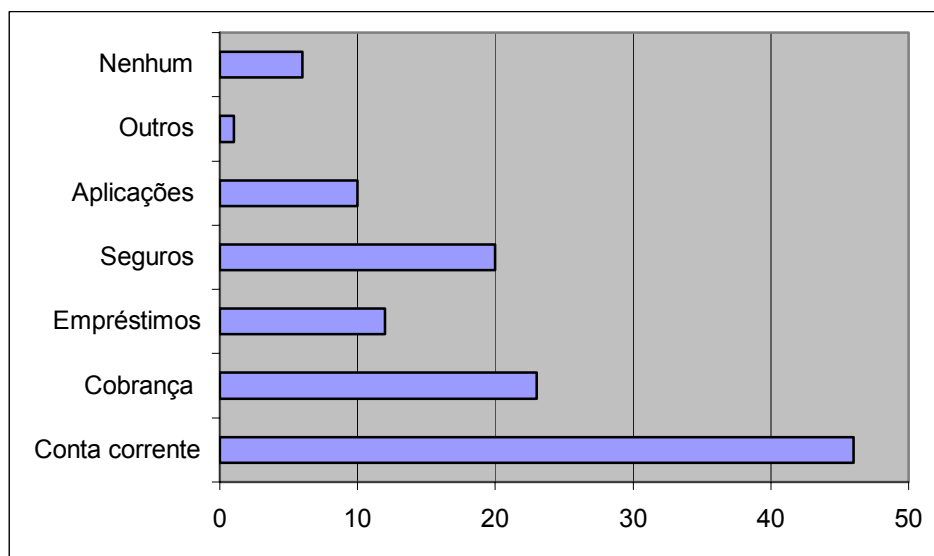
Identificar o nível de bancarização do segmento escolhido.

**Resultado obtido:**

**Tabela 15: Tipo de Serviços Bancários Utilizados pelas Empresas**

<b>Produto</b>	<b>Utiliza</b>	<b>%</b>
Conta corrente	46	82,14%
Cobrança	23	41,07%
Empréstimos	12	21,43%
Seguros	20	35,71%
Aplicações	10	17,86%
Outros	1	1,79%
Nenhum	6	10,71%

Fonte: Dados da Pesquisa



**Gráfico 11: Tipo de Serviços Bancários Utilizados pelas Empresas**

Fonte: Dados da Pesquisa

**Comentários:**

Observa-se a predominância da utilização da conta corrente como principal relacionamento com o banco.

Apenas uma em cada cinco empresas utiliza a cobrança bancária, e uma a cada dez não tem nenhum relacionamento bancário, estando totalmente à margem de qualquer linha de crédito em instituição bancária.

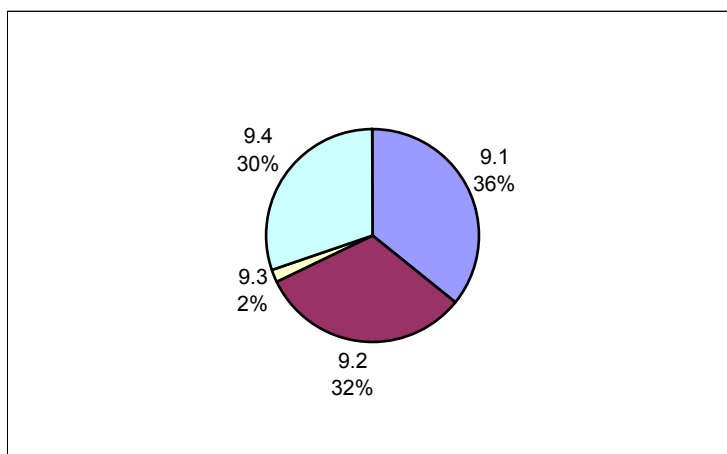
**Pergunta efetuada:****9. Como você classifica suas informações sobre os números da empresa: lucratividade, giro de estoques, etc?****Objetivo:**

Identificar o grau de conhecimento do negócio, por parte dos empresários, a partir de seus sistemas de controles internos atuais.

**Resultado obtido:****Tabela 16: Informações sobre Lucratividade**

Situação	Item	Ocorrência	%
Conheço bem todos os números da empresa 9.1	9.1	20	35,71%
Tenho uma idéia geral sobre todos os números da empresa 9.2	9.2	18	32,14%
Conheço apenas o faturamento e os custos 9.3	9.3	1	1,79%
Quem cuida disto é o meu contador 9.4	9.4	17	30,36%

Fonte: Dados da Pesquisa

**Gráfico 12: Informações sobre Lucratividade**

Fonte: Dados da Pesquisa

**Comentários:**

Esta questão mostra o baixo nível de acompanhamento dos números, sendo que apenas 35% dos empresários entrevistados conhecem bem os números de suas empresas.

Por outro lado, mais de 30% deixam o acompanhamento financeiro totalmente na mão do contador, enquanto que outros 32% afirmam ter apenas uma idéia geral de seus números.

**Pergunta efetuada:**

## **10. Como você verifica as informações financeiras da sua empresa?**

**Objetivo:**

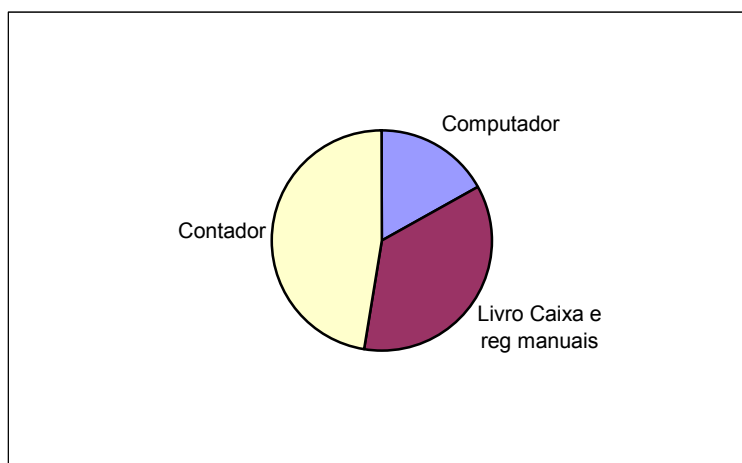
Identificar a fonte de informações que o empresário utiliza para tomada de decisão referente às finanças da empresa.

**Resultado obtido:**

**Tabela 17: Fonte de Informações utilizadas para tomadas de decisões**

Fonte utilizada	Total empresas	% empresas
Computador	10	17,86%
Livro Caixa e registros manuais	21	37,50%
Contador	28	50,00%

Fonte: Dados da Pesquisa



**Gráfico 13: Fonte de informações utilizadas para tomadas de decisões**

Fonte: Dados da Pesquisa

**Comentários:**

Esta questão foi aberta, podendo o empresário escolher mais de um item como fonte. Nota-se que a maioria recorre a apenas uma fonte de informação, reforçando a dependência do contador, que é responsável pelas informações que fundamentam as decisões para metade dos empresários.

A informatização dos controles administrativos e financeiros ainda é pequena, sendo utilizada por apenas 17% dos entrevistados.

Os controles manuais ainda são a base de informações para 37% dos empresários.

**Pergunta efetuada:**

**11. O seu contador apresenta mensalmente informações Gerenciais sobre sua empresa?**

**Objetivo:**

Identificar o tipo de serviço prestado pelo contador, verificando se há algum assessoramento ou apenas operacionalização dos recolhimentos devidos e contabilizações obrigatórias.

**Resultado obtido:**

**Tabela 18: Serviço prestado Mensalmente pelo Contador**

Serviço prestado	Total empresas	% empresas
Informações Gerenciais	16	28,57%
Guias para impostos e taxas	40	71,43%
Total	56	100%

Fonte: Dados da Pesquisa

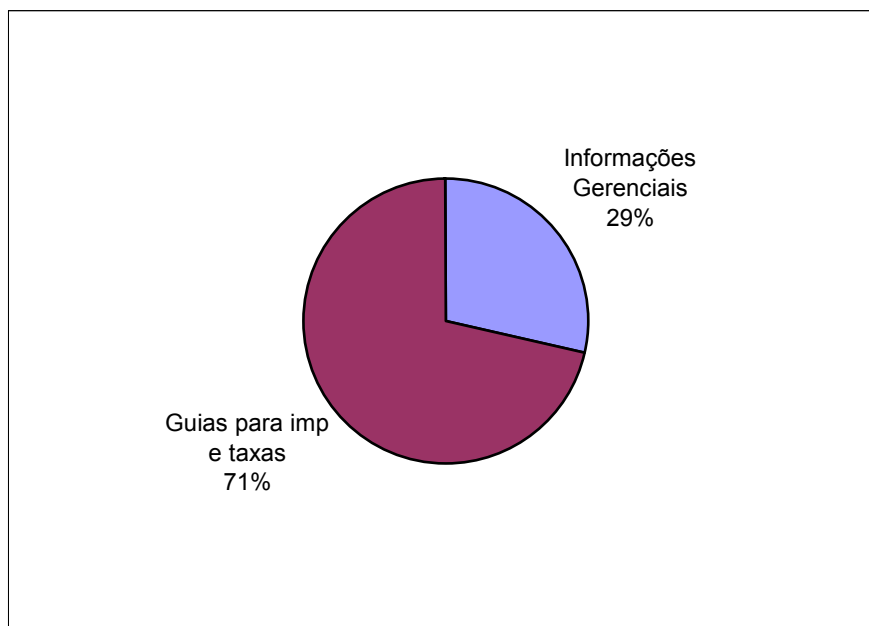


Gráfico 14: Serviço prestado mensalmente pelo Contador

Fonte: Dados da pesquisa

**Comentários:**

Nota-se claramente que para o segmento pesquisado, a atuação do contador, cuja importância foi constatada na questão anterior, limita-se praticamente ao cumprimento de demandas burocráticas, sendo que menos de um terço oferece informações gerenciais a seus clientes.



**Pergunta efetuada:**

## **12. Como você estabelece o preço de venda de seus produtos ou serviços?**

**Objetivo:**

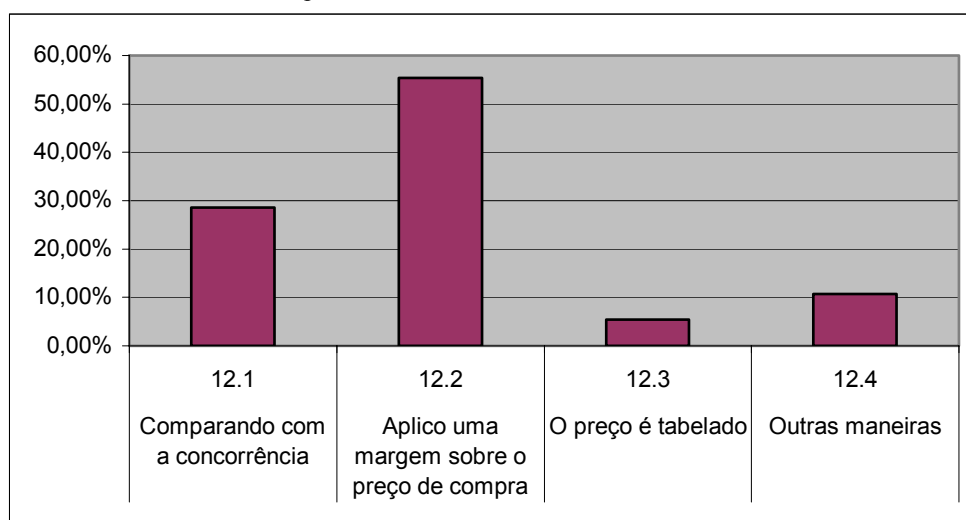
Identificar a existência de algum controle sobre custos e quais os critérios utilizados na formatação dos preços.

**Resultado obtido:**

**Tabela 19: Critérios utilizados na Formatação dos Preços**

<b>Tipo de Informação</b>	<b>Item</b>	<b>Ocorrência</b>	<b>%</b>
Comparando com a concorrência	12.1	16	28,57%
Aplico uma margem sobre o preço de compra	12.2	31	55,36%
O preço é tabelado	12.3	3	5,36%
Outras maneiras	12.4	6	10,71%
Total		56	100%

Fonte: Dados da Pesquisa



**Gráfico 15: Critérios utilizados na Formatação dos Preços.**

Fonte: Dados da pesquisa

**Comentários:**

Observa-se um comportamento conservador na formatação, onde o antigo sistema de aplicação de uma margem de rentabilidade sobre o custo de aquisição dos produtos ainda predomina em 55% dos casos, que somados à comparação com a concorrência respondem por aproximadamente 84% do total de empresários entrevistados.

Dos 56 empresários, apenas um citou planejamento de custos como fonte para a formatação de seu preço de venda.

**Pergunta efetuada:**

### **13. Qual a estratégia que sua empresa usa para atrair e manter clientes?**

**Objetivo:**

Identificar o nível de conhecimento e atuação estratégica do empresário.

**Resultado obtido:**

Tipo de estratégia	Total empresas	% empresas
Preço	24	21,81%
Qualidade	37	33,64%
Variedade	12	10,91%
Atendimento	36	32,73%
Outros	1	0,91%
Não usa	0	0

Quadro 9: Estratégia utilizada pelas Empresas

Fonte: Dados da Pesquisa

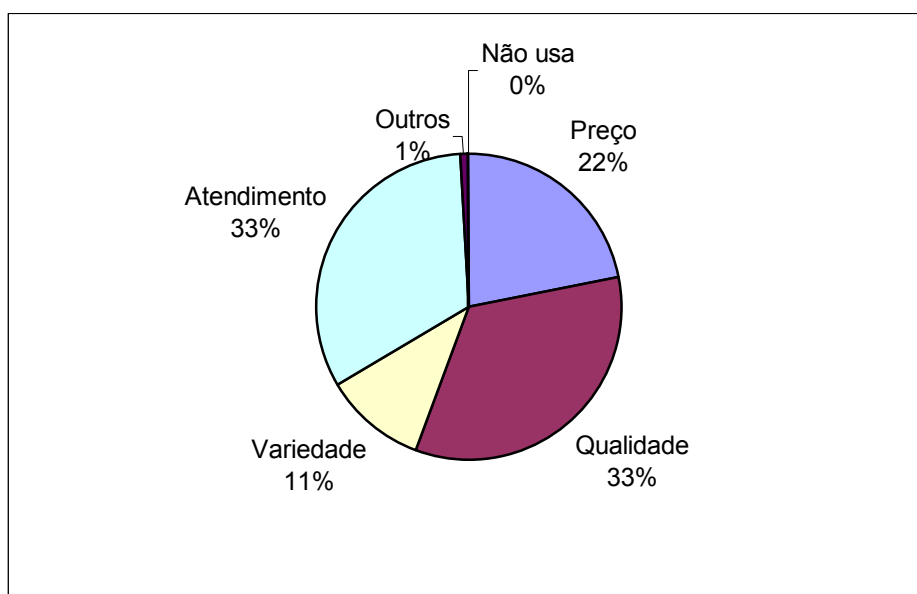


Gráfico 16: Estratégia utilizada pelas Empresas.

Fonte: Dados da pesquisa

**Comentários:**

Outra pergunta aberta, onde pôde o empresário indicar mais de uma opção, observa-se uma nítida preocupação com a qualidade e atendimento, sendo indicadas por dois terços das empresas entrevistadas como sua principal estratégia. Pode-se entender esta resposta como uma necessidade de adaptar-se aos padrões cada vez mais exigentes de seus clientes.

Todos os empresários pesquisados afirmaram utilizar algum tipo de estratégia.

**Pergunta efetuada:**

#### **14. Você conhece os serviços oferecidos por uma consultoria?**

**Objetivo:**

Identificar o nível de conhecimento sobre os serviços que uma consultoria pode oferecer.

**Resultado obtido:**

**Tabela 20: Conhecimento sobre os serviços de consultoria**

Conhece o serviço?	Total empresas	% empresas
Sim	19	33,93%
Não	37	66,07%
Total	56	100%

Fonte: Dados da Pesquisa

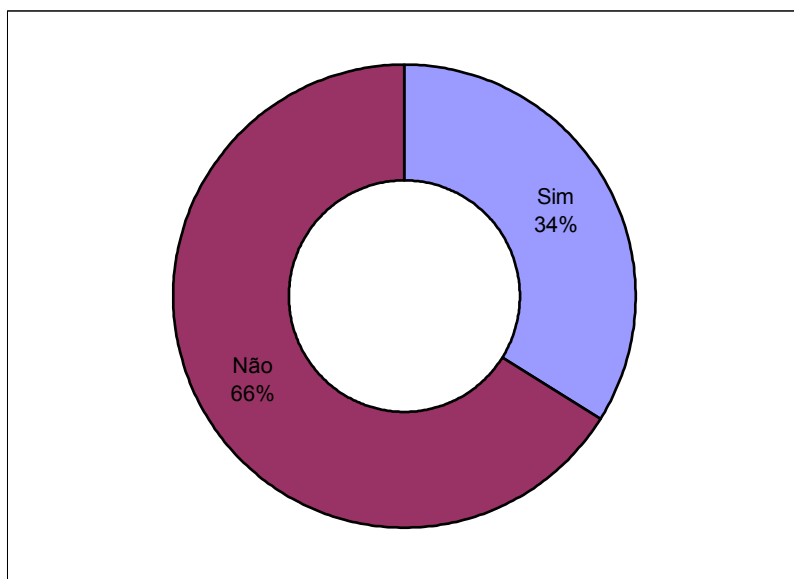


Gráfico 17: Conhecimento sobre os serviços de consultoria

Fonte: Dados da pesquisa

**Comentários:**

Nota-se que para dois terços do segmento pesquisado os serviços de consultoria não são conhecidos.

Mesmo considerando a atuação de instituições de apoio à MPE a informação não atinge este público, para o qual o serviço de consultoria é uma incógnita.

**Pergunta efetuada:**

### 15. Você já utilizou serviços de consultoria?

**Objetivo:**

Identificar o percentual de empresários que já utilizam ou utilizaram o serviço de consultoria.

**Resultado obtido:**

**Tabela 21: Utilização dos Serviços de Consultoria**

Já utilizou consultoria?	Total empresas	% empresas
Sim	2	3,57%
Não	54	96,43%
Total	56	100%

Fonte: Dados da Pesquisa

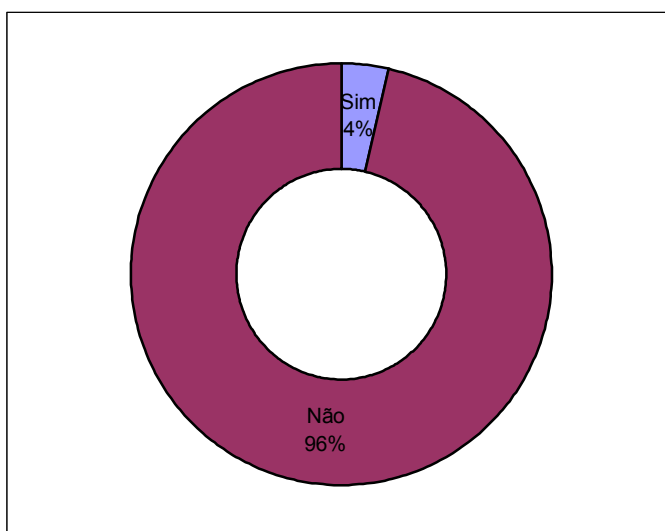


Gráfico 18: Empresários que já utilizam ou utilizaram o Serviço de Consultoria.

Fonte: Dados da Pesquisa

**Comentários:**

Com base na amostra pesquisada verifica-se como a atividade da consultoria ainda é incipiente para o segmento de MPE. Menos de 4% das empresas já utilizaram algum tipo de consultoria.

**Pergunta efetuada:**

## **16. Você conhece os serviços prestados pelo SEBRAE? Quais?**

**Objetivo:**

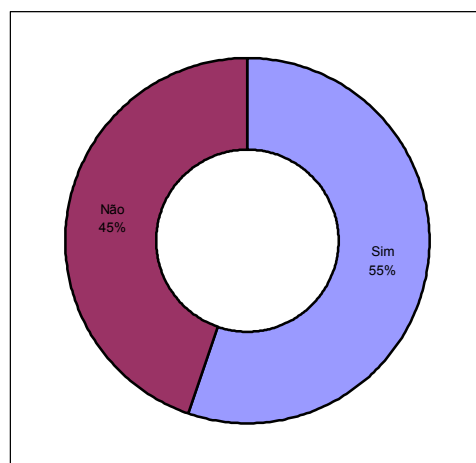
Identificar qual o nível de informação do empresário em relação aos serviços prestados pelo SEBRAE, discriminando-os.

**Resultado obtido:**

**Tabela 22: Nível de Informação do Empresário sobre os Serviços Prestados pelo SEBRAE**

Conhece os serviços Sebrae	Total empresas	% empresas
Sim	31	55,36%
Não	25	44,64%
Total	56	100%

Fonte: Dados da Pesquisa



**Gráfico 19: Nível de Informação do Empresário sobre os Serviços Prestados pelo SEBRAE**

Fonte: Dados da Pesquisa

**Comentários:**

Nota-se que praticamente metade dos empresário de MPE entrevistados afirmam não conhecer os serviços do SEBRAE.

Outro fator importante a salientar é que dos 31 empresários que afirmam conhecer os serviços do SEBRAE, 8 citam o conhecido “Capital de Giro SEBRAE”, que nada mais é do que um empréstimo com taxas subsidiadas obtido em bancos credenciados, que inicialmente deveria ser acompanhado de uma avaliação do SEBRAE, mas esta avaliação ficou restrita a alguns casos de investimentos, sendo que o capital de giro com recursos do PIS (Programa de Integração Social) e do FAT (Fundo de Amparo ao Trabalhador) independem da atuação do SEBRAE. Considerando esta informação, o percentual de empresários que conhecem os serviços do SEBRAE cai para 41,07%.

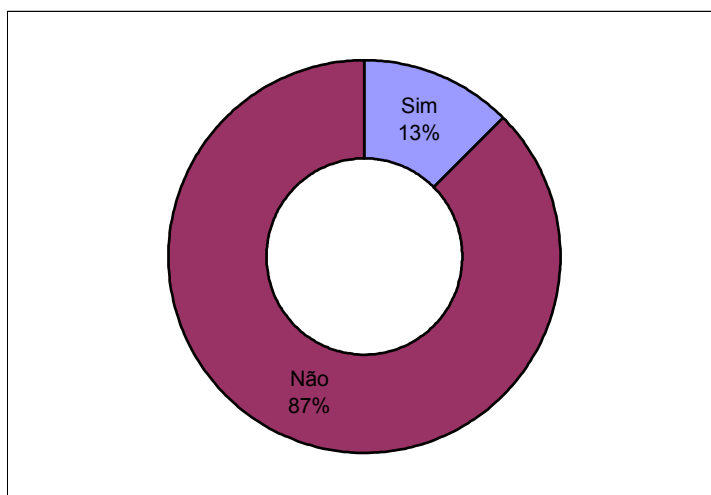
**Pergunta efetuada:****17. Você já utilizou os serviços prestados pelo SEBRAE? Quais? Por que?****Objetivo:**

Identificar o nível de utilização dos serviços do SEBRAE, quais os serviços utilizados e os motivadores para sua utilização.

**Resultado obtido:****Tabela 23: Utilização dos Serviços do SEBRAE**

Já usou serviços Sebrae?	Total empresas	% empresas
Sim	7	12,50%
Não	49	87,50%
Total	56	100%

Fonte: Dados da Pesquisa

**Gráfico 20: Utilização dos Serviços do SEBRAE**

Fonte: Dados da Pesquisa

**Comentários:**

Enquanto que 55% de empresários afirmaram conhecer os serviços do SEBRAE, apenas 13% utilizaram-se efetivamente de seus serviços.

Motivos apontados: não tive necessidade; não aparecem na empresa; não tive acesso; não conheço; falta informação; falta de tempo; não foi atrativo; burocracia; são fracos.

**Pergunta efetuada:**

## **18. Você sente a necessidade de uma consultoria em sua empresa?**

**Objetivo:**

Identificar a demanda potencial por consultoria no segmento.

**Resultado obtido:**

**Tabela 24: Necessidade de Consultoria**

Sente necessidade?	Total empresas	% empresas
Sim	30	53,57%
Não	26	46,43%
Total	56	100%

Fonte: Dados da Pesquisa

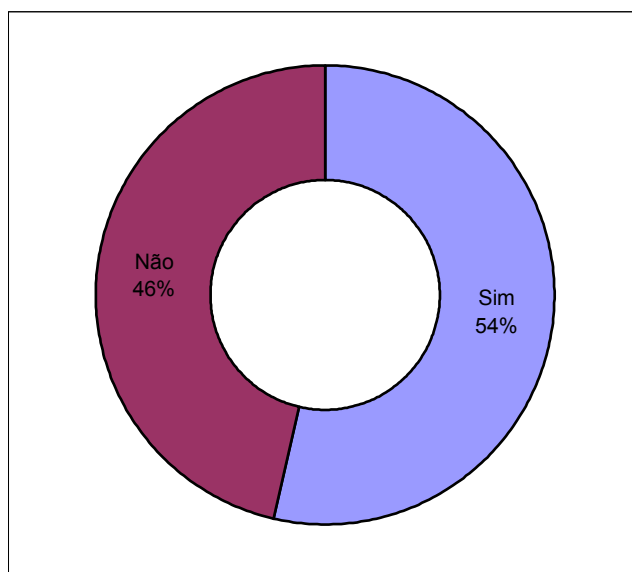


Gráfico 21: Necessidade de Consultoria  
Fonte: Dados da Pesquisa

**Comentários:**

Observa-se que apesar de apenas 46% dos empresários do segmento já terem utilizado os serviços de consultoria, conforme demonstrado na questão 15, mais da metade dos entrevistados afirmam sentir necessidade de uma consultoria em suas empresas, demonstrando o potencial de mercado a explorar.

**Pergunta efetuada:****19. Você estaria disposto a investir neste serviço?****Objetivo:**

Identificar dentro da demanda potencial, o percentual de empresários dispostos a investir no serviço, viabilizando sua oferta.

**Resultado obtido:****Tabela 25: Empresários Dispostos a Investir no Serviço**

Investiria no serviço?	Total empresas	% empresas
Sim	15	26,79%
Não	41	73,21%
Total	56	100%

Fonte: Dados da Pesquisa

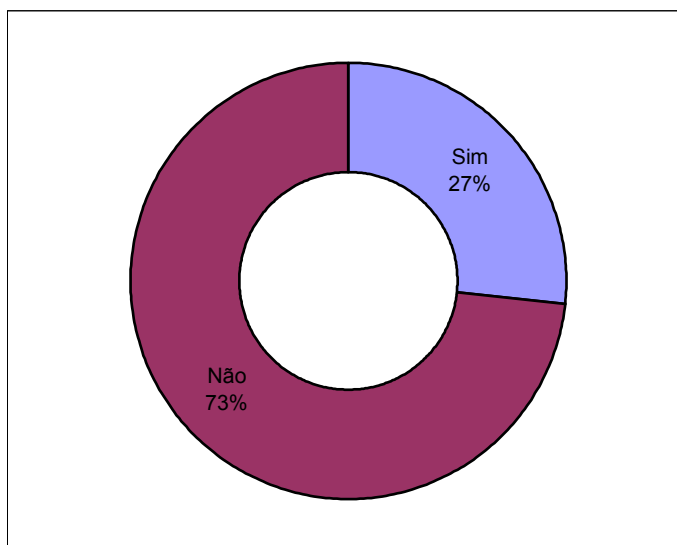


Gráfico 22: Empresários dispostos a investir no serviço  
Fonte: Dados da Pesquisa

**Comentários:**

Se mais de metade dos empresários afirmam sentir falta de uma consultoria em suas empresas, menos de um terço mostra-se disposto a investir neste serviço.

No entanto, avaliando que, conforme a questão 14, dois terços dos entrevistados não conhecem a natureza dos serviços prestados por uma consultoria, o índice de aceitação é alto, pois os empresário que declaram conhecer os serviços de uma consultoria são 19 e 15 os que estão dispostos a investir neste serviço (praticamente 80% de interesse).



**Pergunta efetuada:****20. Em que área você sente mais necessidade de uma consultoria?****Objetivo:**

Identificar as áreas críticas para a administração das MPE, na percepção do empresário.

**Resultado obtido:**

Área de atuação da consultoria	Total empresas	% empresas
Geral	5	16,13%
Crédito	3	9,68%
Administrativa	3	9,68%
Marketing	3	9,68%
Financeira	5	16,13%
Treinamento	6	19,35%
Outros	6	19,35%
Total	31	100%

Quadro 10: Áreas críticas para a administração das MPE, na percepção do empresário  
Fonte: Dados da Pesquisa

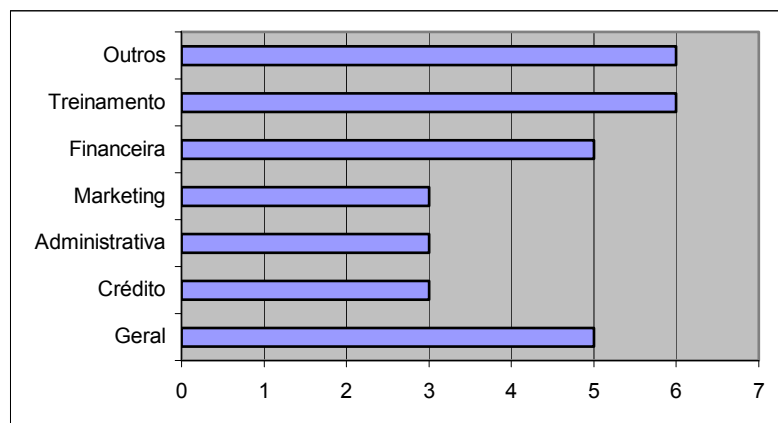


Gráfico 23: Áreas críticas para a administração das MPE, na percepção do empresário  
Fonte: Dados da Pesquisa

**Comentários:**

A necessidade de qualificação da mão-de-obra é apontada por 6 empresas, sendo que a administração e as finanças (financeira, crédito e administrativa) são citadas por 11 empresas.

Outro fator que chama atenção é o total de empresas que apontam a necessidade de uma consultoria geral, deixando claro o pouco conhecimento administrativo, contrastando com a grande experiência técnica, conforme apontado na questão 7.

### Questão final:

**Na sua opinião qual o maior problema que atrapalha o crescimento dos seus negócios?**

### Objetivo:

Identificar o maior entrave para o crescimento da empresa, na percepção do empresário.

### Resultado obtido:

Problema	Total empresas	% empresa
Falta Capital Giro	11	19,64%
Inadimplência	10	17,86%
Concorrência	9	16,07%
Estagnação econômica do país	8	14,28%
Concorrência desleal	6	10,71%
Encargos sociais	5	8,93%
Outros	3	5,36%
Falta M-O qualificada	3	5,36%
Juros altos	1	1,79%
Total	56	100%

Quadro 11: Problemas que atrapalham o crescimento dos negócios  
Fonte: Dados da pesquisa

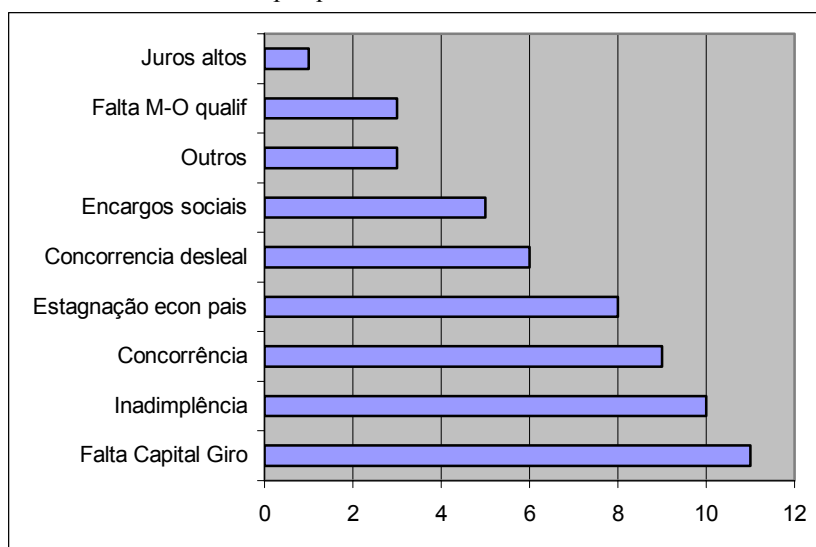


Gráfico 24: Problemas que atrapalham o crescimento dos negócios  
Fonte: Dados da pesquisa

### Comentários:

Os dificultadores apresentados são diversos e a atuação do consultor em alguns itens pode ser direta, enquanto que nos demais deve ser como uma orientação para melhor entender o panorama macro-econômico para desenvolver políticas internas que possam assegurar o sucesso da empresa.

## **Análise dos dados pesquisados**

Conforme pode ser observado, na apresentação dos resultados desta pesquisa foram feitos comentários sobre o resultado obtido em cada questão.

Efetuar-se-á uma análise da pesquisa como um todo e da correlação entre as informações obtidas:

### **a) Perfil das empresas e empresários entrevistados (questões 1 a 7)**

As questões iniciais foram concebidas para caracterizar a amostra quanto ao ramo de atividade, onde conforme característica da região da Grande Florianópolis, a presença de indústrias foi tímida, concentrando-se aproximadamente 90% no comércio e serviços.

Outro dado interessante é a incidência de mudança de ramo de atividade que atinge praticamente uma em cada três empresas entrevistadas. As causas deste comportamento poderão ser objeto de um estudo posterior.

Quanto à absorção de mão-de-obra e dependência da empresa para o sustento familiar, observa-se que a maior incidência de empregados está concentrada entre um e dez empregados, respondendo por aproximadamente dois terços das ocorrências. Destaque também para o elevado número de empresas que não possuem empregados, aproximadamente um quinto da amostra.

Avaliando as pessoas que dependem da empresa para sua sobrevivência, ocorre uma concentração entre três de dez pessoas, com quase dois terços das empresas. Interessante ressaltar a proporção entre a média de pessoas empregadas (3,98 por empresa) e a média de pessoas que dependem da empresa (9,60 por empresa), onde cada posto de trabalho serve para o sustento de 2,41 pessoas em média.

No tocante a dados financeiros, objeto da questão quatro, observa-se uma atitude de desconfiança do empresário da MPE, onde 42% dos entrevistados preferiram não informar o faturamento. Esta atitude pode estar relacionada à resistência em contratar serviços de consultoria, visto que ao fazê-lo, o empresário necessariamente teria que expor os números de sua empresa para o profissional contratado. Esta questão merece um aprofundamento, podendo ser objeto de estudo posterior.

No questionamento quanto ao tempo de atividade da empresa, observa-se uma grande concentração de empresas, quase metade da amostra, entre três e dez anos de existência,

seguida de empresas com mais de dez anos, sendo que a soma destes dois grupos representa praticamente 70% da amostra.

Fazendo-se um contra-ponto com o tempo de experiência do proprietário na atividade, observa-se que a experiência anterior é bastante marcante, pois o tempo de experiência do proprietário é em média 14,25 anos, muito acima da média de constituição das empresas, que situa-se em 8,29 anos. Observa-se que 86% dos empresários são os fundadores da empresa, caracterizando que a mudança de ramo ocorre sob a condução do fundador da empresa e não em decorrência de um processo de aquisição.

Outra sugestão de aprofundamento da pesquisa no sentido de relacionar a experiência anterior com a incidência de mudança de ramo de atividade, pois num primeiro momento estas informações podem parecer conflitantes: é grande a incidência de empresários que já conhecem o ramo de atividade a explorar, tendo em média mais de quatro anos de experiência ao formar a empresa; de outro lado, praticamente um terço dos empresários mudam de ramos de atividade. A pergunta que fica é: quanto a experiência anterior no ramo de atividade é determinante para o sucesso empresarial, visto que grande parte dos empresários muda do ramo no qual possuía experiência.

#### **b) Identificação do nível de profissionalização da direção da empresa (questões 8 a 13):**

As perguntas deste grupo têm por objetivo identificar o nível utilização de ferramentas administrativas básicas, como balanços, demonstração de resultados, controle de estoques, etc. Além disto busca-se identificar o nível de bancarização dos empresários entrevistados.

No tocante à utilização dos serviços bancários, observa-se que mais de dez por cento não utiliza nenhum serviço bancário, o que significa que sequer uma conta corrente possui. A grande maioria utiliza-se da conta corrente (82%), sendo significativa também a utilização dos serviços de cobrança bancária (41%). Um terço tem algum tipo de seguro, porém apenas um quinto utiliza algum tipo de empréstimo.

A baixa incidência de utilização de alavancagem financeira pode ser um dos principais fatores para as constantes crises de capital de giro que o segmento enfrenta. Pode ser objeto de pesquisa mais detalhada, a tipificação destes empréstimos, pois é comum que neste segmento a movimentação seja feita em conta da pessoa física do proprietário da empresa, expediente comumente usado pelas MPE, porém extremamente desfavorável, visto que as linhas de

crédito para pessoa física, são mais onerosas e possuem normalmente prazos mais curtos, causando uma maior pressão sobre o capital de giro das empresas.

Se apenas um quinto das empresas utilizam empréstimo bancário, é interessante a investigação das fontes de financiamento das demais, pois apenas recursos próprios dificilmente seriam suficientes para o financiamento dos negócios, sendo importante verificar se grande parte das demais utilizem outras fontes de financiamento onerosas, de natureza informal e com taxas mais elevadas.

Esta situação de exclusão pode ser tratada através de orientação ao empresário, buscando informar as fontes de financiamento e desmistificar o acesso ao sistema bancário, e dentro do sistema bancário às linhas de crédito com recursos de fundos e programas governamentais, que apresentam taxas de juros mais baixas para atingir os empresários da MPE.

Quanto às informações sobre os números da empresa, nota-se que apenas 35% dos entrevistados afirmam conhecer bem todos os números da sua empresa. Estes empresários não foram questionados para verificar o nível de conhecimento, usou-se apenas a auto-avaliação destes. Caso houvesse um questionamento mais detalhado, certamente esta proporção seria reduzida.

Praticamente um terço afirma que não conhece os números de sua empresa, quanto a lucratividade, estoques, custos, dentre outros. Metade dos entrevistados afirma que as informações financeiras ficam a cargo do contador.

Avaliando o tipo de serviço que o contador das empresas pesquisadas oferece, onde 71% dos empresários afirmam receber apenas guias para pagamento de impostos e outras obrigações legais, nota-se que a contabilidade gerencial, utilizada como norteador das estratégias de desenvolvimentos da empresa praticamente inexistente. Neste aspecto é importante constar no roteiro a ser proposto a necessidade de se dispor de alguma ferramenta que facilite a avaliação dos principais números da empresa, bem como a escolha das principais políticas da empresa.

Ainda neste grupo de perguntas, nota-se que mais da metade das empresas ainda utiliza como critério de precificação de seus produtos e serviços a arbitragem de uma margem de lucro desejada que acrescida ao custo que consegue identificar resulta no preço de venda. Dos 56 empresários entrevistados, apenas um citou o planejamento de custos como fonte para a formatação de seu preço de venda.

Quanto à estratégia observa-se uma forte preocupação com a qualidade e o atendimento, representando estes dois quesitos por dois terços das citações. Todos os empresários afirmam utilizar algum tipo de estratégia para atrair e manter clientes.

**c) Identificação do conhecimento dos serviços de consultoria (questões 14 e 15):**

Os serviços de consultoria são uma grande incógnita para os empresários da MPE. Esta situação fica caracterizada com a resposta de dois terços dos empresários pesquisados, que afirmam desconhecer os serviços oferecidos por uma consultoria. Não foi efetuado um detalhamento do grau de entendimento dos serviços prestados por uma consultoria dos empresários responderam afirmativamente. Este levantamento poderia ser objeto de futuro estudo.

A efetiva utilização de um serviço de consultoria ocorreu em menos de 4% das empresas entrevistadas. Este número mostra o potencial de mercado deste segmento.

**d) Identificação do conhecimento sobre os serviços oferecidos para as MPE pelo SEBRAE (questões 16 e 17):**

Praticamente a metade dos empresários de MPE entrevistados, afirmam não conhecer os serviços do SEBRAE, apesar de toda a mídia utilizada pela instituição.

Outro fator importante a salientar é que dos 31 empresários que afirmam conhecer os serviços do SEBRAE, 8 citam o conhecido “Capital de Giro SEBRAE”, que nada mais é do que um empréstimo com taxas subsidiadas obtidas em bancos credenciados, que inicialmente deveria ser acompanhado de uma avaliação do SEBRAE, mas esta avaliação ficou restrita a alguns casos de investimentos, sendo que o capital de giro com recursos do Programa de Integração Social (PIS) e do Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT) independem da atuação do SEBRAE.

Considerando esta informação, o percentual de empresários que conhecem os serviços do SEBRAE cai para 41,07%.

Enquanto que 55% de empresários afirmaram conhecer os serviços do SEBRAE, apenas 13% utilizaram-se efetivamente de seus serviços. Sendo que apenas um empresário utilizou a consultoria, sendo que os demais afirmaram ter participado de cursos de capacitação e palestras técnicas e motivacionais.

Os motivos apontados para não utilização dos serviços do SEBRAE foram diversos: não tive necessidade (13); não aparecem na empresa (1); não tive acesso (1); não conheço (3); falta informação (2); falta de tempo (1); não foi atrativo (1); burocracia (1); são fracos (1).

**e) Identificação da receptividade aos serviços de consultoria (questões 18 a 20):**

Observa-se que apesar de apenas 4% dos empresários do segmento já terem utilizado os serviços de consultoria, conforme demonstrado na questão 15, mais da metade dos entrevistados afirmam sentir necessidade de uma consultoria em suas empresas, demonstrando o potencial de mercado a explorar.

Se mais de metade dos empresários afirmam sentir falta de uma consultoria em suas empresas, menos de um terço mostra-se disposto a investir neste serviço.

No entanto, considerando que, conforme a questão 14, dois terços dos entrevistados não conhecem a natureza dos serviços prestados por uma consultoria, o índice de aceitação é extremamente alto, pois 19 são os empresários que declaram conhecer os serviços de uma consultoria e 15 os que estão dispostos a investir neste serviço (praticamente 80% de interesse).

Reforça-se assim o entendimento da necessidade de melhor divulgação dos serviços de consultoria, bem como sua viabilidade para este importante segmento.

Quanto à área de atuação, os empresários entrevistados apontaram diversas áreas, sendo possível relacionar a maioria como noções administrativas: crédito, administrativa, marketing e financeira somaram 14 citações num universo de 31 respostas. Se incluirmos treinamento de mão-de-obra as citações sobem para 20.

Interessante ressaltar que nenhum dos entrevistados citou necessidade de apoio técnico-operacional. Mais uma vez fica claro que o empresário entende de seu negócio, pecando na administração, que pode ser apoiada por um modelo de consultoria que seja simples e direto, podendo ser aplicado a baixo custo, evitando-se assim a resistência do empresário da MPE à contratação dos serviços profissionais de consultoria.

**f) Identificação dos principais dificultadores do desenvolvimento das empresas na visão dos empresários entrevistados.**

A última questão foi formulada aberta, como forma de obter a maior quantidade de informações possíveis sobre elementos identificados pelo empresário da MPE como fator que atrapalhe o crescimento dos negócios.

Importante ressaltar que apenas um empresário mostrou-se satisfeito não indicando nenhum fator importante. Da mesma forma, apenas um empresário informou que a falta de conhecimento administrativo é o principal problema para seu negócio. Na sua grande maioria os fatores apontados são externos e aparentemente não estão relacionados com a competência administrativa.

A atuação da concorrência é o fator mais citado, tendo sido observado que o empresário separa a atuação típica da concorrência (nove citações) com a concorrência desleal (seis citações).

O cenário macro-econômico também recebe grande destaque, sendo ressaltada a estagnação econômica do país (oito citações) que pode ser considerada fator determinante na elevada inadimplência (dez citações).

A falta de capital de giro é isoladamente o principal problema, sendo lembrado por onze empresários e a falta de qualificação da mão-de-obra é citada por três empresários.

Todos estes dados serão utilizados na sequência deste trabalho, quando serão relacionados com os fatores apontados pelos profissionais ligados ao segmento MPE e com as pesquisas sobre causas da mortalidade de empresas que servem de subsídio à pesquisa.

### **3.1.4 Pesquisa com profissionais ligados ao segmento MPE**

Esta pesquisa foi desenvolvida para verificar os motivos do insucesso empresarial no segmento de MPE, na visão de profissionais que atuam diretamente com empresas deste porte.

Pela importância e interação mais forte com os empresários da MPE, foram escolhidos para serem entrevistados: contadores, consultores e gerentes de bancos. A região de atuação foi a Grande Florianópolis, e entrevistou-se 17 (dezessete) profissionais, entre os meses de janeiro e junho de 2004.

A entrevista busca colher a visão de quem avalia as empresas, tendo sido efetuada uma única pergunta, com possibilidade de indicar até três itens, por ordem de importância.



**Questionamento efetuado:**

Quais as principais causas do insucesso empresarial nas MPE?

**Resultado obtido:**

<b>Causa apontada</b>	<b>Principal</b>	<b>Segunda</b>	<b>Terceira</b>	<b>Total</b>
Falta preparo do empresário para administrar	10		2	12
Problemas de Gestão	3	2		5
Falta planejamento e pesquisa de mercado	1	3	1	5
Falta apoio financeiro		1	3	4
Estratégia inexistente ou inadequada		1	2	3
Falta visão de gestão: misturar PF com PJ	1		1	2
Excesso de tributação		2		2
Administração financeira deficiente		1	1	2
Concorrência desleal	1			1
Não ter missão e visão de futuro	1			1
Encargos Sociais elevados		1		1
Falta de uma Política de apoio à MPE		1		1
Falta consultoria para MPE		1		1
Ambiente macro-econômico desfavorável		1		1
Sonegação como forma de obter lucro		1		1
Ingenuidade na administração do crédito		1		1
Falta divulgação do produto		1		1
Falta de incentivos fiscais			1	1
Baixa qualidade do atendimento			1	1
Baixa qualidade do produto/serviço			1	1
Falta de gestão em design			1	1
Falta de treinamento de mão de obra			1	1
Desequilíbrio entre custo x vendas			1	1
Inadequação ponto x produto			1	1
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>51</b>

Quadro 12: Principais causas do insucesso empresarial nas MPE

Fonte: Dados da pesquisa

A utilização do questionamento aberto dá maior liberdade para o entrevistado expressar sua opinião e amplia a variedade de repostas, enriquecendo a pesquisa. No entanto, verifica-se que muitas respostas estão bastante próximas, sendo que para melhor atender os objetivos da pesquisa, o pesquisador efetuou a compilação dos dados e seu agrupamento por assuntos afins.

Assim, as respostas à pesquisa com profissionais relacionados com a MPE, podem ser apresentadas conforme quadro abaixo:

<b>Causa apontada</b>	<b>Principal</b>	<b>Segunda</b>	<b>Terceira</b>	<b>Total</b>
Gestão deficiente	4	5	7	16
Falta preparo do empresário para administrar	10		2	12
Estratégias ineficazes/inexistentes	2	5	4	11
Políticas de apoio à MPE ineficazes		3	4	7
Tributação elevada		3		3
Ambiente externo desfavorável	1	1		2
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>51</b>

Quadro 13: Causas apontadas

Fonte: Dados da pesquisa

Para melhor visualização, representa-se graficamente o resultado, indicando quais os problemas de maior impacto no sucesso da MPE:

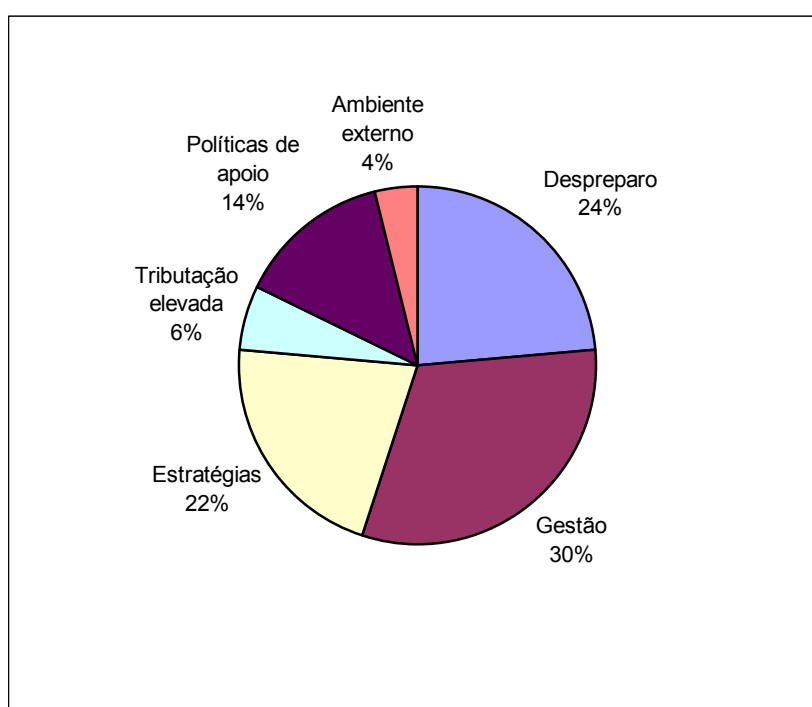


Gráfico 24: Causas apontadas

Fonte: dados da pesquisa

### **Análise dos dados pesquisados:**

Analisando os dados após o primeiro agrupamento, observa-se que o maior causador de insucesso empresarial na visão dos profissionais que atuam com o segmento de MPE é a gestão ineficaz (30%), seguido do despreparo do empresário em administrar seu negócio (24%) e a inexistência ou ineficácia da estratégia empresarial (22%), cabendo a fatores externos 24% das indicações: ineficácia ou inexistência de políticas de apoio (14%), tributação elevada (6%) e condições desfavoráveis do ambiente externo (4%).

Considerando a correlação entre os três itens mais citados: gestão, despreparo para administrar e estratégia, nota-se que podem ser agrupados como falta de Capacidade de Gestão, respondendo por 76% das citações dos profissionais entrevistados.

### **3.2 Correlação entre as pesquisas**

Apresenta-se a seguir, uma síntese dos fatores relacionados com o insucesso empresarial na MPE obtida em cada uma das pesquisas efetuadas. Buscando-se na sequência promover uma correlação destes fatores de forma a evidenciar os aspectos a desenvolver em um modelo de consultoria com foco neste importante segmento da economia.

#### **Levantamento bibliográfico**

Aponta para as seguintes condutas inadequadas:

- Auto-congratulações involuntárias;
- Desprezo por áreas gerenciais;
- Rejeição de assistência;
- Resistência a delegar;
- Aversão a ferramentas básicas de administração e ao processo de administrar;
- Tédio após a instalação da empresa, quando está em operação.

Apresenta ainda uma série de crises associadas aos negócios da MPE:

- Crise inicial;
- Crise de caixa;
- Crise de delegação;
- Crise de liderança;
- Crise financeira;
- Crise de prosperidade;
- Crise de sucessão administrativa.

### **Entidades de apoio à MPE**

O SEBRAE/SP (2004), apresenta em sua pesquisa sobre mortalidade das empresas paulistas, as principais dificuldades encontradas na condução da empresa, na visão dos empresários:

- Clientes sem dinheiro;
- Sincronizar caixa da empresa;
- Falta de clientes;
- Concorrência muito forte;
- Acesso ao crédito;
- Problemas legais.

Na conclusão do trabalho apresenta as causas da mortalidade das empresas paulistas, por ordem de importância:

- Deficiência no planejamento prévio;
- Deficiência na gestão do negócio;
- Políticas de apoio insuficientes;

- Consumo deprimido e concorrência muito forte;
- Problemas de saúde, criminalidade e sucessão.

O SEBRAE/SC (2004) identifica os principais dificultadores enfrentados pelos empresários da MPE da Grande Florianópolis, na visão do empresário:

- Falta de capital de giro;
- Carga tributária elevada;
- Recessão econômica do país;
- Concorrência muito forte;
- Falta de clientes;
- Maus pagadores.

### **Empresários da MPE**

Na pesquisa efetuada junto aos empresários do segmento de MPE, foram apresentados em ordem de importância, os fatores que mais atrapalham os negócios:

- Concorrência;
- Concorrência desleal;
- Falta de capital de giro;
- Estagnação econômica;
- Inadimplência;
- Falta de mão-de-obra qualificada.

### **Profissionais que atuam no segmento**

Nesta pesquisa os fatores determinantes para o insucesso empresarial apresentados, por grau de importância, são:

- Gestão deficiente;

- Falta de preparo para administrar;
- Estratégias ineficazes ou inexistentes;
- Políticas de apoio à MPE ineficazes;
- Tributação elevada;
- Ambiente externo desfavorável.

Analisando o resultado das diversas pesquisas efetuadas, a primeira grande constatação a ser feita, é a diferente abordagem apresentada pelos empresários da MPE e as demais pesquisas, seja de autores, entidades (SEBRAE) ou profissionais que atuam no segmento, doravante chamados de analistas, para facilitar a exposição.

Enquanto os empresários tendem a relacionar os problemas enfrentados por suas empresas a causas externas e fora de seu controle, os analistas acentuam o caráter interno das dificuldades, relacionando-as, via de regra a deficiências no planejamento e na gestão dos negócios.

Um fator apontado como externo pelos empresários, pode apresentar, na visão dos analistas, várias conotações, tanto externas quanto internas.

A seguir, para cada um dos principais fatores indicados pelos empresários como determinante para o insucesso empresarial, será relacionado a um ou mais fatores indicados pelos analistas.

A abordagem aqui adotada entenderá, os fatores externos como fora do raio de influência do empresário, sendo necessário, no entanto, conhecê-los, estar ciente de seus reflexos na administração dos negócios e apresentar alternativas para superação destes obstáculos.

Para a situação apontada como falta de cliente e cliente com pouco dinheiro, relaciona-se o consumo deprimido e a concorrência muito forte (fatores externos), podendo ser relacionado também a deficiência de planejamento prévio, gestão deficiente, falta de preparo para administrar e estratégias ineficazes (fatores internos).

A concorrência é um fator citado tanto por empresários quanto por analistas, pois torna-se mais acirrada dentro de um ambiente externo desfavorável, com o consumo deprimido. No entanto, problemas com planejamento e estratégias, além de deficiências na gestão de alguns processos internos agravam esta situação.

Quanto às dificuldades no acesso ao crédito, podem ser atribuídas à inadequação das políticas de crédito. No entanto, um planejamento prévio adequado, uma definição estratégica e uma gestão competente deve prever estas limitações e buscar as alternativas de fontes de financiamento disponíveis no mercado.

Os problemas legais citados devem necessariamente ser previstos em um planejamento prévio e inibidos com uma eficaz gestão.

As dificuldades com o capital de giro estão relacionadas com a falta de acesso a crédito de boa qualidade, porém devem ser previstas e administradas pontualmente. Vale a indicação usada no parágrafo anterior.

Da mesma forma em relação à elevada carga tributária, deve o empresário conhecê-la e utilizá-la em todas as projeções sobre a viabilidade de seu empreendimento. Mais uma vez o planejamento prévio e a eficaz gestão fazem a diferença.

Ao analisar a inadimplência, pode-se atribuí-la à situação econômica do país. No entanto este é um dado conhecido, e um sistema eficaz de gestão do crédito deve funcionar de forma a reduzir seus nefastos reflexos na sobrevivência das empresas.

No tocante à falta de mão-de-obra qualificada, trata-se de uma triste realidade, em um país de desempregados. Cabe ao gestor a criatividade para buscar junto aos organismos existentes de apoio à formação de mão-de-obra, parcerias na preparação dos trabalhadores. Se não for possível, verificar a condição de promover internamente a preparação, ou identificar este fator como impeditivo para a instalação ou continuidade dos negócios, não permitindo que venha a obrigá-lo a fechar suas portas.

Sintetizando as informações pode-se mostrar a correlação existente através do quadro 14:

<b>Fator apontado pelos empresários</b>	<b>Fator apontado por analista</b>
Falta de clientes / clientes com pouco dinheiro (externos)	Consumo deprimido / concorrência muito forte (externos) Deficiência de planejamento / estratégias e gestão deficientes / falta de preparo para administrar (internos)
Concorrência (externo)	Concorrência / consumo deprimido (externo) Planejamento e estratégias deficientes / gestão deficiente (internos)
Dificuldades de acesso ao crédito (externo)	Inadequação das políticas de apoio (interno) Planejamento, estratégia e gestão deficientes (internos)
Problemas legais (internos)	Problemas no planejamento e gestão
Dificuldades com o capital de giro (interno e externo)	Política de apoio deficiente (externo) Planejamento e gestão deficientes (internos)
Elevada carga tributária (externo)	Política de apoio deficiente (externo) Planejamento e gestão deficientes (internos)
Inadimplência (externo = falta de dinheiro dos clientes)	Gestão de crédito ineficaz (interno)
Falta de mão-de-obra qualificada (externo)	Planejamento e estratégia inadequados (internos)

Quadro 14: Correlação entre fatores de insucesso apontados por empresários e analistas

Fonte: Dados da pesquisa

Além dos fatores de insucesso acima apresentados, obteve-se também nas pesquisas indicações de áreas da empresa que mais necessitam de atenção na avaliação dos empresários ouvidos na pesquisa do SEBRAE/SC (1999) e as áreas onde a empresa mais precisa de consultoria na visão dos empresários entrevistados.

#### **Áreas gerenciais mais importantes na visão dos empresários ouvidos na pesquisa do SEBRAE/SC:**

- Planejamento;
- Organização da empresa;
- Marketing;
- Relações humanas;
- Vendas;
- Análise financeira.



**Áreas onde a empresa precisa de consultoria na visão dos empresários da MPE entrevistados pelo pesquisador:**

- Treinamento;
- Financeira;
- Geral;
- Crédito;
- Administrativa;
- *Marketing*.

Outra contribuição importante foi expressa pelos empresários ouvidos na pesquisa do SEBRAE/SP (2003), que indicaram os fatores de sucesso empresarial:

- Conhecimento do mercado onde atua;
- Ter um bom administrador;
- Capital próprio;
- Criatividade do empresário;
- Capacidade de assumir riscos.

Finalmente, analisando todos os elementos colhidos nas diversas pesquisas apresentadas, pode-se entender o caráter decisivo de uma competente administração dos negócios, sendo necessária a constante busca de aprimoramento por parte do empresário da MPE, no sentido de estar atento às necessidades do mercado no qual está inserido e responder com profissionalismo às mudanças cada vez mais rápidas e profundas.

As alternativas para este desenvolvimento são várias, dentre elas indica-se a consultoria empresarial externa.

Para otimizar este processo de consultoria, com base nos dados obtidos nas pesquisas efetuadas, apresenta-se no próximo capítulo, um roteiro para a elaboração de um modelo de consultoria focado nas MPE.

#### **4 PROCEDIMENTOS PARA A APLICAÇÃO DA CONSULTORIA NA MICRO E PEQUENA EMPRESA**

Para selecionar os elementos que serão utilizados para a elaboração dos procedimentos propostos no presente trabalho, buscar-se-á subsídios nas diversas pesquisas realizadas.

Partindo-se das manifestações dos dificultadores apontados pelos empresários para o sucesso empresarial na MPE, far-se-á uma ligação entre a manifestação ou sintoma, que é sentido por esses, com a proposta do pesquisador para procedimentos de consultoria para a MPE.

Importante atentar para a adequação do conteúdo e linguagem à realidade da empresa na qual os procedimentos forem utilizados. O grau de detalhamento com o qual deve-se trabalhar terá necessariamente que respeitar as condições estruturais da empresa, bem como, a capacidade de entendimento do empresário.

A adequação da linguagem é fundamental, pois falar em áreas gerenciais em uma micro empresa onde apenas o proprietário trabalha e decide, seria no mínimo inadequado. O empresário certamente teria a impressão de que o consultor não conhece a realidade de sua empresa.

Exemplificando, propor ações para gestão de pessoas, quando muitas das empresas trabalham exclusivamente com a mão-de-obra do proprietário e familiares. Vale o bom senso para evitar pacotes que estarão distantes das reais necessidades da empresa-cliente.

Não desprezar as funções administrativas básicas, adequando sua linguagem e mostrando ao empresário que mesmo sua micro empresa necessita de planejamento, controle na produção ou no fornecimento de serviços, controle financeiro, uma proposta de marketing, dentre outros, é a atitude que o profissional deve empregar ao trabalhar neste segmento.

Entendidas estas limitações e a necessidade de adequação de conteúdo e linguagem, bem como a aplicação de procedimentos rápidos, dentro do modelo médico-paciente, proposto no presente trabalho, como forma de tornar o preço dos serviços acessíveis aos empresários das micro empresas, será exposto na sequência o conteúdo a ser explorado.

Os procedimentos propostos basearam-se na publicação: Planejamento do Negócio: como transformar idéias em realizações, do Sebrae/RJ.

Cabe ressaltar que não se trata de um receituário, tampouco se tem a pretensão de apresentar uma solução única. A proposição apresentada é resultado da reflexão e pesquisa

efetuada e pretende ser um elemento de apoio para o desenvolvimento de futuras pesquisas e modelos.

Apresenta-se a seguir os dificultadores com as respectivas indicações de conteúdo a ser abordado pela consultoria focada neste segmento:

Difícultador apontado pelo Empresário	Temas a abordar
Concorrência	Planejamento estratégico, pesquisa de mercado, custos e formação de preço, gestão de processos, produtos e serviços
Falta de capital de giro	Administração financeira, fontes de financiamento e planejamento estratégico.
Estagnação econômica	Planejamento estratégico, marketing, inovação, pesquisa de mercado.
Inadimplência	Administração financeira e do crédito
Falta de Mão-de-obra qualificada	Treinamento, relações humanas.
Clientes sem dinheiro/Falta de clientes	Marketing e planejamento estratégico
Sincronizar caixa da empresa	Administração financeira
Problemas legais	Planejamento e gestão
Carga tributária elevada	Planejamento estratégico, gestão financeira e marketing.

Quadro 15: Relação entre dificultador e tema a ser abordado na consultoria

Fonte: Dados da pesquisa

Além das indicações acima, acrescenta-se as informações colhidas com os empresários no tocante a necessidades de consultoria em suas empresas: treinamento, administração financeira, geral, crédito, administrativa e marketing.

As atividades gerenciais de maior importância, na visão dos empresários, também devem constituir-se de indicador de tema a abordar: planejamento, organização da empresa, marketing, relações humanas, vendas e análise financeira.

A contribuição dos analistas foca a falta de preparo do empresário para administrar e estratégias ineficazes ou inexistentes.

Compilando os elementos colhidos nas diversas pesquisas, pode-se elencar os assuntos que deverão servir de base para os procedimentos de consultoria para MPE: planejamento estratégico; pesquisa de mercado; custos e formação de preço; gestão de processos; produtos e serviços; administração financeira; inovação; fontes de financiamento; treinamento de mão-de-obra; relações humanas e *marketing*.

## **Procedimentos para consultoria na MPE**

Na proposição destes procedimentos, deve-se observar uma distinção essencial. Trata-se das diferentes necessidades de uma empresa em fase de implantação e as empresas em atividade. Conforme estas necessidades, os procedimentos deverão ser adequados, considerando as especificidades de cada caso.

Para um estudo de implantação de uma nova empresa, cria-se toda uma nova situação, onde os elementos trabalhados são projeções e expectativas em relação a algo novo. No caso de uma empresa em atividade, trabalha-se com a situação atual e a situação desejada. Os elementos para o planejamento levam em conta uma realidade atual, onde a empresa já possui um histórico em relação ao seu público interno e externo. Neste caso assume uma posição de destaque a função diagnóstico empresarial. Para estas empresas propõe-se uma intervenção rápida, no modelo médico-paciente, podendo, de acordo com as condições da empresa-cliente agregar mais duas etapas: apoio à implantação e acompanhamento da consolidação do plano proposto.

### **Proposta 1 – Procedimentos para a preparação do candidato a empresário ou ao empresário que está iniciando novo negócio**

Compreende três partes, a saber:

**Parte I - Conceitual:** estabelecimento de um entendimento mínimo nas questões relacionadas com o planejamento e a implantação de uma empresa, bem como as atividades a serem desempenhadas quando a empresa estiver em atividade;

**Parte II - Elaboração do planejamento estratégico e definição da estrutura do negócio:** uma vez entendidos os conceitos parte-se para a coleta e análise dos dados que servirão de subsídio para o planejamento estratégico. Uma vez definido o planejamento estratégico, deve-se buscar estruturar a empresa, de forma a possibilitar que os planos e idéias tornem-se realidade;

**Parte III – Apoio à implantação:** é a hora de fazer acontecer. Neste momento, é importante ocorrer uma interação entre o consultor e a empresa cliente, de forma a possibilitar um apoio ao empreendedor, nas situações novas e imprevistas que certamente

ocorrerão. É mais um elemento para ajudar que o negócio comece com maior possibilidade de êxito. A transição da idéia para o mundo real, pode acarretar uma inquietação e um sentimento de insegurança no novo empresário. Um apoio externo será de grande valia neste momento.

Para as empresas que ainda não estão operando, a ênfase é na definição da idéia do negócio, no planejamento estratégico e estruturação do negócio, sendo que a consultoria terá uma abordagem conceitual bastante forte, para embasar as decisões.

Cabe ressaltar que o objetivo do planejamento não é adivinhação do futuro, nem eliminação de riscos, é entender o ambiente no qual se pretende atuar, decidindo antecipadamente o que fazer, como fazer e quais os recursos que serão utilizados para atingir os objetivos, reduzindo os riscos a que o negócio está exposto.

O empreendedor parte de uma idéia do que seja o negócio, e através do planejamento estratégico busca sua validação e uma maneira de implantar o negócio com maiores chances de sucesso.

### **Planejamento Estratégico**

Na elaboração do planejamento estratégico, diversos métodos podem ser usados, dentre os quais destacamos:

- **Análise PEST:** tem seu foco na avaliação de fatores Políticos, Econômicos, Sociais e Tecnológicos;
- **Políticos:** abrange as políticas governamentais, o conhecimento da legislação e a consciência de seu caráter mutável, buscando sempre que possível, estratégias de adaptação a mudanças que possam ser implementadas. Os problemas legais indicados pelos empresários como dificultadores na sobrevivência dos negócios devem ser estudados a priori e suas implicações medidas na análise de viabilidade do negócio;
- **Econômicos:** o conhecimento do ambiente macro-econômico é vital para o sucesso do negócio. Os ciclos de recessão e crescimento promovem variação na renda e consumo. As afirmações de clientes sem dinheiro, recessão econômica, inadimplência são reflexos do ambiente macro-econômico. Além disto, repercute também sobre a produção e o consumo a política econômica, fiscal e monetária;

- **Sócio-culturais:** é fundamental conhecer o público, suas crenças e valores, pois o sucesso do empreendimento depende de como o cliente percebe o produto ou serviço oferecido. Fatores como dinamismo da localidade onde se pretende atuar, com clientes e parceiros com capacidade empreendedora, disponibilidade de mão-de-obra qualificada, são redutores de riscos na implantação e desenvolvimento do negócio;
- **Tecnológicos:** o avanço da tecnologia deve ser considerado, pois reflete-se na gestão do negócio, custos e na qualidade dos produtos e serviços. Uma nova tecnologia pode ser fator de desenvolvimento ou de quebra de uma empresa, caso a mesma não tenha capacidade de absorve-la, tornando-se pouco competitiva;
- **Posicionamento:** inicialmente faz-se um mapeamento dos fatores que influenciam os negócios: clientes, fornecedores, concorrentes, entrantes potenciais, produtos substitutos e complementares. Na sequência, define-se a forma de interagir com esses fatores, enfim, a forma de atuação da empresa. Para o mapeamento é importante avaliar;
- **Grau de rivalidade e barreiras de entrada:** a questão da concorrência, e pior, da concorrência desleal deve ser bem avaliada nesta etapa. É importante avaliar não só a concorrência existente, bem como a que poderá estabelecer-se, conhecendo e até alterando as limitações a entrantes potenciais;
- **Ameaças de substitutos:** verifica-se a existência de possíveis produtos substitutos, que possam atuar no seu mercado. Nesta avaliação deve considerar-se, de forma ampla, todos os produtos com funções semelhantes, que possam substituí-lo, com especial destaque para as inovações tecnológicas;
- **Poder do comprador:** verificar o público ao qual se destina seu produto ou serviço, e avaliar seu poder de influenciar tanto seu preço quanto o nível de exigência. Normalmente os determinantes do poder do comprador são sua quantidade, seu tamanho e o volume de compra;
- **Poder do fornecedor:** verificar tamanho e a concentração dos fornecedores, bem como o grau de diferenciação dos insumos oferecidos;

- **Complementares:** os produtos complementares são aqueles que não podem ser oferecidos de maneira isolada, necessitando do fornecimento de outra empresa para viabilizar seu produto. Por exemplo, o fabricante do aparelho de televisão, em relação à emissora de televisão;
- **Análise SWOT:** proposta pela escola de estratégia *Design*, analisa pontos fortes (*Strengths*), pontos fracos (*Weaknesses*), oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*), da organização em seu ambiente. Sua apresentação normalmente é matricial, com enfoque interno e externo, positivo e negativo. Assim, internamente, forças são pontos positivos e as fraquezas os pontos negativos. Enquanto que externamente, as oportunidades são os pontos positivos e as ameaças os negativos. Busca-se potencializar os pontos positivos e reduzir ao máximo o impacto dos pontos negativos, bem identificados na matriz.
- **Cenários:** é uma importante ferramenta do estrategista, pois sabendo-se que o futuro é incerto, especula-se sobre uma variedade de futuros, dentre os quais estaria o correto. Entenda-se como cenário, a completa disposição dos fatores que podem influenciar um empreendimento. A partir da coleta dos dados disponíveis, criam-se cenários fictícios, mas factíveis e o comportamento da empresa em cada uma das possibilidades imaginadas deve ser definido para que a tomada de decisões estratégicas possa ser avaliada à priori, isenta de pressões pontuais.

Uma vez efetuada a análise acima, o próximo passo é a definição da visão e das metas a atingir.

A visão para uma empresa pode ser comparada com o caráter para uma pessoa. Trata-se da definição de onde se quer chegar, o que pretende ser, aquilo que estará refletido em suas crenças e ações. A visão apresenta também um forte reflexo no planejamento da empresa, pois ela norteia o crescimento da empresa, e por consequência, ajuda a determinar os recursos necessários para seu atingimento.

Neste aspecto, as metas, têm papel vital, pois elas orientam um caminho que a empresa deve seguir para atingir o que foi definido em sua visão.

Definida a idéia, elaborado o planejamento estratégico e definidas visão, missão e metas, deve-se partir para a estruturação do negócio, ou seja, o modo de operacionalizar as decisões que formam tomadas.

## Estruturação dos negócios

Na fase de planejamento, o empreendedor define qual o mercado-alvo a atingir, nesta etapa é feita a quantificação do mercado e o cálculo da expectativa de vendas e lucros. Tudo que foi percebido como vantagem competitiva, no processo de planejamento estratégico, deve agora ser quantificado e verificado quais os recursos necessários para sua implantação.

Na definição da estrutura do negócio, deve-se verificar inicialmente quais as competências essenciais da organização, para a seguir desenvolver seu modelo organizacional, operacional, de marketing e financeiro.

- **Competências essenciais:** trata-se de saber qual ou quais as funções executadas na empresa que a torna única, que a concorrência não consegue copiar, ou que muitas vezes sequer compreende. É aquilo que torna a empresa única. Pode ser uma aptidão ou habilidade, mas pode ser definida como o conjunto de habilidades e tecnologias que permite à empresa oferecer um determinado benefício aos seus clientes;
- **Modelo organizacional:** é a hora de definir como a empresa vai estar estruturada para iniciar seu funcionamento e preparar-se para a evolução natural que ocorre na busca do atingimento dos objetivos propostos. Algumas perguntas precisam ser respondidas: como será dividido o trabalho? Quais os principais cargos? Como será a especialização quanto ao sentido horizontal (departamentalização) quanto no sentido vertical (hierarquização)? Qual a relação de poder? Como funciona a hierarquia da empresa? Quem toma as decisões? Como funciona a distribuição da autoridade e responsabilidade? Como será feita a coordenação? Como será feita a comunicação? ;
- **Modelo operacional:** é a representação mais concreta do negócio, pois reflete como a empresa irá realizar a transformação de insumos em produto acabado ou como pretende prestar seus serviços. Estabelece como serão os processos, suas interfaces, as tecnologias que apoiarão e os recursos necessários para o negócio funcionar;
- **Modelo de marketing:** pragmaticamente falando, o marketing pode ser entendido como uma disciplina centrada na importância de conseguir que os mais



consumidores comprem o seu produto mais vezes, para que sua empresa ganhe mais dinheiro. Na definição do modelo a ser utilizado, deve-se levar em consideração: segmentação e determinação do mercado-alvo; posicionamento do produto/serviço; imagem; planejamento; composto do produto; composto do preço; composto de distribuição e comercialização; composto de comunicação;

- **Modelo financeiro:** tem por finalidade formular um conjunto de projeções acerca da real possibilidade de retorno sobre o investimento, ou seja, como as receitas auferidas serão capazes de cobrir o investimento necessário e a remuneração do capital e do empresário. Neste momento devem ser verificados os recursos necessários para montar ou ampliar o negócio. Conhecido o valor necessário, deve-se projetar as receitas que serão auferidas para efetuar sua dedução dos custos e obter o resultado. Outros importantes fatores na definição do modelo financeiro, além da remuneração, podem ser citados: prazo de retorno do investimento, taxas de crescimento, valorização da empresa. Instrumentos contábeis serão fundamentais para esta avaliação, sendo que uma boa previsão do fluxo de caixa é vital para a sobrevivência do negócio. Outras avaliações poderão e deverão ser efetuadas, conforme a complexidade do negócio que se está iniciando.

## **Proposta 2 – Procedimentos de apoio à gestão de empresas em atividade**

Na definição do modelo de consultoria para as MPE que já estão em funcionamento, todos os aspectos levantados na proposta para preparação do candidato a empresário ou ao empresário que está iniciando novo negócio serão utilizados, sendo que ocorre uma diferenciação bastante grande e desafiadora. É necessário conhecer o atual estágio da empresa e avaliar que aspectos deverão ser reforçados e quais necessariamente terão que ser revistos.

Assim, partindo-se de um diagnóstico da situação atual, todo o modelo apresentado deverá ser relacionado com a situação existente.

Identificada a atual situação da empresa em relação às atividades e processos administrativos que necessitam ser trabalhados, procede-se uma comparação com a situação desejada e promove-se a elaboração de um plano de trabalho para viabilizar o atingimento desta nova situação.

Toma importância muito grande o processo de diagnóstico, que depende em muito da sensibilidade do consultor. Além de buscar uma avaliação isenta da situação atual, o grande desafio será “vender” ao empresário a necessidade de uma nova forma de atuar, com uma minuciosa revisão de conceitos e métodos de trabalho, em alguns casos arraigados há muito tempo na mentalidade do empresário e na cultura organizacional da empresa.

Os procedimentos básicos da consultoria propostos para estas empresas são: diagnóstico; revisão conceitual; reavaliação do planejamento estratégico e estrutura do negócio.

Dependendo das condições e necessidades da empresa-cliente, poderão ser agregados os seguintes procedimentos: apoio à implantação do plano proposto e acompanhamento da consolidação do plano.

**Parte I – Diagnóstico:** O diagnóstico analisa e avalia as políticas e estratégias que a empresa adota. A avaliação da situação presente identifica problemas e barreiras que dificultam o desempenho empresarial. É a forma segura de realizar mudanças organizacionais e ou estratégicas. Na MPE normalmente são feitos de maneira informal, com objetivos mal definidos, estratégias empíricas, recursos insuficientes e acompanhamento pouco eficaz. Os sócios centralizam o poder e informações e estão envolvidos no operacional. Conhecem os problemas de perto, mas tem dificuldade em descobrir as causa dos problemas e avaliar seus efeitos, avaliar a gravidade e ordenar as medidas corretivas consistentemente. Esta fase torna-se vital na medida em que sua aceitação pelo empresário e reconhecimento da necessidade de apoio externo serão determinantes no sucesso da empreitada;

**Parte II – Revisão Conceitual:** estabelecimento de um entendimento mínimo nas questões relacionadas com o planejamento e funcionamento da empresa, bem como a forma como as atividades estão sendo executadas e a que pretende-se implementar como resultado da intervenção;

**Parte III - Reavaliação do planejamento estratégico e redefinição da estrutura do negócio:** internalizados os conceitos será efetuada uma avaliação do atual direcionamento estratégico da empresa e de sua estrutura organizacional. Com base nas ferramentas de

planejamento, será elaborado novo planejamento estratégico e uma redefinição da estrutura do negócio, sempre buscando reforçar os pontos positivos e corrigir aqueles que não estão correspondendo às necessidades da empresa;

**Parte IV – Apoio à implantação:** diferentemente da implantação de uma nova empresa, aqui a nova concepção estará convivendo com uma cultura organizacional pré-existente, algo que poderá ser favorável, caso o modelo existente já estivesse sendo percebido como inadequado, ou desfavorável, caso a percepção existente era de que a situação existente oferecia relativa segurança e a mudança poderá alterar a zona de conforto existente na organização. Independentemente da percepção interna do processo de mudança, a intervenção do consultor será fundamental nesta etapa, como forma de auxiliar o empresário na implantação das medidas necessárias;

**Parte V – Acompanhamento da consolidação do plano proposto:** esta é uma necessidade do empresário, constantemente relegada pelo consultor, sendo um dos motivos pelo descrédito existente em relação à consultoria. Após entregue o “pacote”, na maioria das vezes o consultor abandona a empresa, sem verificar se as recomendações apresentadas estão sendo corretamente implementadas. Constitui-se em fator vital para o sucesso o acompanhamento da consolidação do plano proposto, devendo sua periodicidade ser negociada caso a caso, conforme a necessidade do cliente e a disponibilidade do consultor.

Finalmente, cabe ressaltar que os procedimentos apresentados podem, e devem ser enriquecidos com o conhecimento de todo profissional que vier a utilizá-los, visto que na consultoria empresarial as especificidades de cada empresa, combinadas com a vivência de cada consultor apresentam uma combinação única que constrói um novo conhecimento, que deve sempre que possível ser compartilhado.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Ao concluir o presente trabalho de pesquisa, busca-se verificar se os objetivos inicialmente propostos foram atingidos. Resgatando o objetivo principal, entende-se que os procedimentos propostos no capítulo anterior apresentam as condições necessárias para que a consultoria possa ser de grande valia para candidatos a empresários e empresários que desejam repensar suas empresas, dando um novo enfoque aos negócios em direção ao sucesso empresarial.

Quanto aos objetivos específicos, pode-se afirmar que todos foram atingidos, na medida que:

- Efetuaram-se entrevistas com empresários da MPE da região da grande Florianópolis, colhendo suas necessidades em relação à administração de seus negócios;
- Foi verificada a aceitação dos serviços de consultoria junto aos empresários entrevistados;
- Verificou-se a utilização por parte dos empresários entrevistados dos serviços das entidades de apoio à MPE;
- Foram efetuadas entrevistas com consultores empresariais, gerentes de bancos e contadores onde se obteve subsídios para embasar o estudo sobre o insucesso empresarial;
- Foi efetuada uma correlação entre os resultados obtidos nas pesquisas exploratórias, que proporcionou uma melhoria no entendimento dos temas que mais comprometem o sucesso das MPE.

Pode-se, ao término deste trabalho de pesquisa, com base nos relatos dos empresários entrevistados pelo pesquisador, recomendar algumas ações no sentido de aprofundar o estudo acerca das condições apresentadas como dificultadores para o sucesso das MPE:

- Identificar as motivações para que praticamente um terço dos empresários e empresas pesquisadas mudassem de atividade;

- Identificar os motivos da resistência dos empresários em compartilhar informações sobre sua empresa, manifestada na negativa de resposta ao faturamento de suas empresas;
- Verificar as causas da baixa utilização dos serviços bancários por parte dos empresários das MPE;
- Verificar os motivos que levam ao baixo índice de conhecimento sobre os números da empresa;
- Verificar as causas da baixa utilização de instrumentos de informações financeiras;
- Identificar como o contador poderá otimizar o nível de informação oferecida ao empresário cliente;
- Elaborar um roteiro para formatação de preço, levando-se em consideração além dos aspectos internos, a disposição do cliente em pagar o preço justo pelo produto ou serviço oferecido;
- Verificar as causas do grande contingente de empresários que desconhecem os serviços oferecidos por uma consultoria;
- Identificar as causas da inexpressiva utilização dos serviços de consultoria no segmento pesquisado;
- Verificar as causas do desconhecimento dos serviços oferecidos pela SEBRAE;
- Verificar as causas do reduzido número de empresas que utilizam os serviços do SEBRAE;
- Identificar os motivos pelos quais os empresários que sentem necessidade de uma consultoria não contratam seus serviços.

A todas as questões levantadas acima, dever-se-á buscar uma ou diversas ações que possam reverter este quadro.

A proposta de uma consultoria no modelo médico-paciente, com curta duração é apresentada como forma de reduzir custos e oferecer uma linha de atuação para ações futuras onde o empresário poderá desenvolver seu plano de ação sozinho, ou entender que faz-se

necessário a contratação de um profissional para uma consultoria de maior abrangência, aprofundando os assuntos apontados nesta consultoria inicial.

Com os procedimentos ora propostos, espera-se colaborar para que este importante apoio à administração das empresas que é a consultoria empresarial possa ser aplicado nas MPE, proporcionando o auxílio necessário para sua sobrevivência e desenvolvimento.

Verificando-se as limitações expostas neste trabalho, pode-se recomendar o aprofundamento teórico em relação aos procedimentos propostos, possibilitando o desenvolvimento de uma ferramenta de avaliação da situação atual da empresa e o desenvolvimento de modelos de avaliação e posicionamento estratégico para as empresas onde os serviços de consultoria forem utilizados.

Finalmente, como principal recomendação, destaca-se a necessidade de continuidade do estudo sobre o tema proposto, devendo os elementos apresentados servir de subsídio para a elaboração de um modelo de consultoria que venha a preencher esta lacuna hoje existente e sentida no decorrer da presente pesquisa.

## REFERÊNCIAS:

ALLAL, Maurice. **International best practice in micro and small enterprise development**. Tailândia 1999. Disponível em: <[www.ilo.org](http://www.ilo.org)>. Acessado em 15 setembro 2004.

AZEVEDO, João Humberto de (Org). **Dicionário básico da pequena empresa**. Brasília: SEBRAE, 2000.

AZEVEDO, Paulo Soares de. **Manual de procedimentos de consultoria nas micro e pequenas empresas**. Goiânia: SEBRAE, 2001.

BATALHA, Mário Otávio; DEMORI, Flávio. **A Pequena e média indústria em Santa Catarina**. Florianópolis: UFSC, 1990.

BERNARDI, Luiz Antônio. **Manual de empreendedorismo e gestão, estratégias e dinâmicas**. São Paulo: Atlas, 2003.

BLOCK, Peter. **Consultoria: o desafio da liberdade**. São Paulo: Makron Books, 2001.

BUCHELE, Robert B. **Diagnóstico de empresas em crescimento**. São Paulo: Atlas, 1976.

BURGOYNE, Erin. **Head Start Information and Publication Center**. Maio/2002. Disponível em <[www.headstarinfo.org](http://www.headstarinfo.org)> acessado em 15 setembro 2004.

CÉSAR, Marcelo Barbosa. **Avaliação dos serviços de consultoria realizados pelo Sebrae-GO nas empresas de micro e pequeno porte, na cidade de Goiânia, no ano de 2000** – Florianópolis: 2002. 100 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina

CHÉR, Rogério. **A Gerência das pequenas e médias empresas: o que saber para administra-las**. São Paulo: Maltese, 1991.

CLEMENTE, Armando (Org). **Planejamento do negócio: como transformar idéias em realizações**. Rio de Janeiro: SEBRAE, 2004.

DENCKER, Ada de Freitas Maneti . **Pesquisa empírica em ciências humanas (com ênfase em comunicação)**. São Paulo: Futura, 2001.

FARAH, Osvaldo E. **Empresas criação & administração**. São Paulo: Érica, 1999.

FERREIRA, Cláudio (Coord.). Pesquisa sobre mortalidade de empresas e seus fatores. Florianópolis: SEBRAE, 1999. Disponível em: <[www.SEBRAE-sc.com.br](http://www.SEBRAE-sc.com.br)>. Acesso em: 10 jul. 2004.

FISHER, Roger; URY, William. **Manual de Procedimentos de Consultoria nas Micro e Pequenas Empresas do SEBRAE-GO**. Rio de Janeiro: SEBRAE, 1994.

FULANTELLI, G., Allegra, M. & Chiazese, G. **Distance Consulting for Small and Médium-Sized Enterprises**. Artigo apresentado na eBusiness and eWork 2000 Conference, October 18-20, 2000, Madrid, Spain.

GREENBAUM, Thomas L. **O Manual do consultor**. Rio de Janeiro: LTC Livros Técnicos e Científicos, 1991.

GOURTSOYANNIS, Loucas. **A big enterprise – Standartization for SMEs (small and médium enterprises)** – Belgium ISO BULLETIN APRIL 2002. Disponível em <[www.iso.org](http://www.iso.org)> acessado em 15 setembro 2004.

HALL, David. **Na companhia dos heróis**. São Paulo: Makon Books, 2001.

HOFFMAN, Auren. **Going by the Board – The advice, experience, and perspectives of seasoned directors and advisers are blessings smart startups should cultivate and cherish**. Business Week On line – August 06, 2003

HOLZ, Herman. **Como ser um consultor independente de sucesso**. Rio de Janeiro: Ediouro, 1997.

HONÓRIO, Lusimar. **Manual de administração financeira para micro e pequena empresa**. Campo Grande, : GIBIM; SEBRAE, 1997

IANNINI, Pedro Paulo. **Consultor & cliente: uma parceria para o desenvolvimento organizacional**. Niterói: EDUFF, 1996.



INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA.. Estatísticas do Cadastro Central de Empresas 2000 . disponível em: <[www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)> . Acesso em: 20 maio 2004.

KASHIWAGURA, Jorge Kazuni. **Gestão da micro e pequena empresa comercial varejista**. São Paulo: SEBRAE, 1999.

KURB, M. **Consultoria**: um guia para a profissão. Rio de Janeiro: Guanabara, 1986.

LIMA, Afonso Augusto Teixeira de Freitas de Carvalho. **Meta-modelo de diagnóstico para empresas de pequeno porte baseado na integração dos conceitos de ciclo de vida das organizações, do comportamento do empreendedor e da consultoria de processos** – Florianópolis: 2001. 233p. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina

LINS, Nadja Vanessa Miranda. **Consultoria: um novo enfoque em aplicação de jogos de empresas** – Florianópolis: 1999. 94 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina

LOSS, Calixto Fortunato. **Consultoria empresarial em pequenas e médias empresas** : um estudo das relações entre consultoria versus empresa em Chapecó/SC . Florianópolis : 2001. 139 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, 2001. Orientador(es): MAYA, Paulo César da Cunha

MARINUZZI, Raul. **Ecologia empresarial**. Belo Horizonte: Armazém de Idéias, 1994.

MESQUITA, Gisely Jorge. **Planejamento e controle de resultados na pequena empresa**: um estudo descritivo em pequenas empresas de confecção de artigos de vestuário da cidade de Goiânia – GO – Florianópolis, 2002. 121 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina

MOUTINHO, Diva Aparecida. **Manuais CNI**: pesquisa de mercado. [S. l.: s. n.], 1997.

NOGUEIRA, João Lúcio Soutto Maior. **Manuais CNI**: Diagnóstico empresarial. Rio de Janeiro, 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de consultoria empresarial**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Rosilda de. **Contribuições das consultorias externas para a administração de recursos humanos** : um estudo nas indústrias de grande porte de Joinville - Santa Catarina. Florianópolis : 2000. 179 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, 2000. Orientador(es): ZANELLI, José Carlos

ORLICKAS, Elizenda. **Consultoria interna de recursos humanos**. São Paulo: Makron Books, 1998.

PARREIRA, Francisco E. **Consultoria, consultores e clientes**. São Paulo: Érica, 1997.

PEREIRA, Maria J. L. B. **Na cova dos leões: o consultor como facilitador do processo decisório empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1999.

QUINTELLA, Heitor M. **Manual de Psicologia organizacional da consultoria vencedora** . São Paulo: Makron Books, 1994.

RESNIK, Pau. **A Bíblia da pequena empresa: como iniciar sua pequena empresa e ser muito bem sucedido**. São Paulo: Mc Graw-Hill; Makron Books, 1990.

SCHEIN, Edgar H. **Consultoria de procedimentos: seu papel no desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Edgard Blücher, 1972.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Sobrevivência e Mortalidade das empresas paulistas de 1 a 5 anos. São Paulo: SEBRAE, [2000-?]. Disponível em: < [www.SEBRAE-sp.com.br](http://www.SEBRAE-sp.com.br) >. Acesso em: 10 jul. 2004.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENAS EMPRESAS . **Administração básica para pequenas empresas**. Curitiba: SEBRAE, 1997.

SOIFER, Jack. **A Grande pequena empresa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

SOLOMON, Steven. **A Grande importância da pequena empresa**. Rio de Janeiro: Nórdica, 1986.

SOUZA, Maria Carolina A F de e Coelho, José M Coelho **Artigo: Gestão empresarial e desempenho das pequenas empresas**. Estudos Empresariais Vol 5 – UCB, 2000

TAGLIACARNE, Guglielmo. **Pesquisa de mercado: técnica e prática**. São Paulo: Atlas, 1974.

UNITED NATIONS, ECONOMIC COMMISSION FOR EUROPE, 2000. **Business service Institutions for the development of small and medium` sized enterprises**, Expert Meeting on Best Practice in Bussiness Advisory, Counseling and Information Services, Genebra, November 2000. Disponível em <[www.reser.net](http://www.reser.net)>, acessado 15 de setembro 2004.

WEIMBERG, Gerald M. **Consultoria: o segredo do sucesso**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.